



Työntekijän palaute esimiehelle : Case Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos

Siiri Simola

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijän palaute esimiehelle : Case Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos

Siiri Simola
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Siiri Simola

Työntekijän palaute esimiehelle : Case Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos

Vuosi

2020

Sivumäärä

39

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, kokevatko paloiesimiehet saavansa antaa tarpeeksi palautetta palomestareille eli esimiehilleen, sekä kokevatko palomestarit saavansa tarpeeksi palautetta alaisiltaan. Tarkoituksena on myös selvittää, kuinka tärkeänä palautteenannon ja saamisen rooli nähdään työyhteisössä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten alhaalta ylöspäin tulevaa palautetta kuunnellaan ja miten sitä hyödynnetään pelastuslaitoksella. Opinnäytetyön tavoitteena on siis kehittää työyhteisötaitoja sekä antaa kehitysehdotuksia palautteen antamiseen ja sen hyödyntämiseen. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään tutkimustuloksia palauteprosessin kehittämisessä.

Opinnäytetyön tietoperustassa on perehdytty esimiestyöhön, toimeksiantajaan, palautteeseen yleisesti sekä palautteeseen alhaalta ylöspäin. Tietoperusta pohjautuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja internet-lähteistä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ja syvemmin teemahaastatteluiden avulla. Kyseinen tutkimusmenetelmä valikoitui, koska opinnäytetyön tavoitteisiin kuului palauteprosessin kehittäminen ja teemahaastattelut luovat syvemmän pohjan kehittämisideoille. Haastatteluihin valikoitui yhteensä yhdeksän henkilöä, joista kolme on palomestareita ja kuusi paloiesimiehiä.

Tutkimuksen tuloksien mukaan alhaalta ylöspäin tuleva palaute on todella vähäistä ja pääsääntöisesti operatiivista palautetta, joka liittyy paloasemalla toimimiseen tai hallinnollisiin asioihin. Tutkimuksen tuloksista pystytään myös päättelemään, että avoin vuorovaikutus vaikuttaa huomattavasti palautteen määrään, koska palautetta tuli enemmän niiltä paloiesimiehiltä, jotka olivat useammin välittömässä vuorovaikutuksessa palomestarinsa kanssa. Kehityskohteiksi nousivat välittömän vuorovaikutuksen lisääminen, palautekeskustelut paloiesimiehen esimiehen kanssa, ryhmäpalautekeskustelut ja pelastuslaitoksen sisäiset palautekyselyt.

Asiasanat: esimiestyö, palaute, palauteprosessi

Siiri Simola

Feedback from employee to supervisor : Case Länsi-Uusimaa Rescue Department

Year 2020

Pages

39

The purpose of the thesis was to map whether firefighter supervisors feel that they can give enough feedback to firefighter chiefs, and whether firefighter chiefs feel that they receive enough feedback from firefighter supervisors. The purpose was also to find out how important the role of giving and receiving feedback is seen in the work community. The purpose of the thesis was also to find out how bottom-up feedback is listened to and how it is utilized by the Rescue Department. The goal of the thesis was to develop work community skills and to provide development suggestions for giving feedback and utilizing it. Länsi-Uusimaa Rescue Department will utilize the research results in developing the feedback.

The theoretical framework of this thesis covers topics such as leadership, Länsi-Uusimaa Rescue Department, feedback in general and bottom-up feedback. The theoretical framework is based on related literature and Internet sources. The thesis was carried out using a qualitative research method and theme interviews. This research method was chosen because the goals of the thesis included the development of a feedback process and theme interviews create a deeper basis for development ideas. Nine people were selected for the interviews, three of them were firefighter chiefs and six firefighters.

The research results showed that feedback from firefighters to firefighter chiefs is scarce. This feedback is mainly operative feedback related to work at the fire station or administrative matters. It can also be concluded from the results of the research that open interaction has a significant effect on the amount of feedback because firefighters who interacted more with their firefighter chiefs, provided more feedback. Increasing open interaction, feedback discussions with the firefighter's own supervisor, group feedback discussions, and Rescue Department feedback surveys rose as areas of development from the research results.

Keywords: leadership, feedback, feedback process

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos	7
3	Esimiestyö.....	8
3.1	Yleistä esimiestyöstä.....	8
3.2	Esimiestyön vaikutus palautteeseen.....	8
3.3	Luottamus ja vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä.....	10
4	Palaute työntekijältä esimiehelle	11
4.1	Yleistä palautteesta	11
4.2	Kannustava ja korjaava palaute	11
4.3	Palauteprosessi	12
4.3.1	Palautteen antaminen	12
4.3.2	Palautteen vastaanottaminen	13
4.3.3	Hampurilaismalli.....	14
4.3.4	Yksisuuntainen ja dialoginen palaute	14
4.4	Palautekanavat Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella	15
4.5	Palautteen hyödyt ja haasteet.....	16
4.6	Palautetaitojen kehittäminen.....	18
5	Tutkimusmenetelmät	20
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	20
5.2	Teemahaastattelu.....	21
6	Tutkimuksen toteutus	21
7	Tutkimuksen tulokset.....	23
7.1	Alhaalta ylöspäin tulevan palautteen nykytila	23
7.2	Palautekanavat ja palautteen luonne.....	24
7.3	Palautteen rooli, luottamus ja avoin vuorovaikutus.....	25
7.4	Palautteen hyödyntäminen	26
7.5	Palauteprosessin kehittäminen	27
7.6	Mikä toimii ja mitä ajatuksia heräsi?.....	28
7.7	Tutkimuksen luotettavuus	28
7.8	Kehitysehdotukset	29
8	Pohdinta ja johtopäätökset.....	31
	Lähteet	35
	Kuviot.....	37
	Liitteet	38

1 Johdanto

Palomiehen työ on yhdistelmä käsityö- ja hoiva-ammatteja. Palomiehen tärkein työväline on oma persoona, vaikka hän käyttää työssään monenlaisia työkaluja, välineitä ja laitteita. Hyvä palomies on sosiaalisilta kyvyiltään lahjakas: työ on ryhmätyötä ja työryhmän jokaisella jäsenellä on merkitystä lopputuloksen kannalta. Palomiesten pitää osata antaa palautetta ja myös ottaa sitä vastaan, koska ilman avointa palautetta ei kehitystäkään tapahdu. (Aavameri 2012, 88.)

Työyhteisöiden kehittäminen on jatkuvasti esillä oleva aihe ja palautteen antaminen on kehittämisen ytimessä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii hyvää vuorovaikutusta työpaikalla. Sekä kannustavalla, että rakentavalla palautteella on suuri merkitys esimiestoiminnan kehittämisessä. Palaute ja hyvä vuorovaikutus työpaikalla vaikuttavat kaikkien työhyvinvointiin. Palautteenanto ei ole ainoastaan esimiesten tehtävä alaisille, vaan myös alaisten antama palaute esimiesten suuntaan on todella tärkeää. Se voidaan kuitenkin kokea hankalana joissakin työyhteisöissä ja siksi esimiehen pitäisi pitää yllä sellaista ympäristöä, jossa palaute on enemmän kuin tervetullutta.

Opinnäytetyön aihe muodostui yhteistyössä toimeksiantajani Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen kanssa. Palautteenanto on todella tärkeä osa työyhteisöä, joten se on isossa osassa opinnäytetyön aihepiiriä. Tutkimus rajattiin yhdessä Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen kanssa käsittelemään paloiesimiesten ja palomestareiden välistä palautteen antoa ja vuorovaikutusta. Tämä rajattiin vielä käsittelemään palautteen antoa alemmalta tasolta ylemmälle. Tutkimuksessa paloiesimiehet ovat alaisia ja palomestarit ovat esimiehiä.

Tutkimuksen edetessä tutkimusongelma, alaongelmat, tavoitteet ja tarkoitus muokkautuivat alkuperäisistä. Tutkimuksen ja haastatteluiden edetessä selvisi, että ongelma ei ollut pelkästään esimiestyöhön liittyvässä palautteessa, vaan palautteen puutteessa ylipäättänsä. Tutkimuksen muokkautumisesta puhutaan enemmän kuudennessa luvussa: tutkimuksen toteutus. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa, kokevatko paloiesimiehet saavansa antaa tarpeeksi palautetta palomestareille eli esimiehilleen, sekä kokevatko palomestarit saavansa tarpeeksi palautetta alaisiltaan. Tarkoituksena on selvittää, kuinka tärkeänä palautteenannon ja vastaanoton rooli nähdään työyhteisössä. Tarkoituksena on selvittää, miten tätä palautetta kuunnellaan ja miten sitä hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työyhteisötaitoja sekä antaa mahdollisia kehitysehdotuksia palautteen antamiseen ja palautteen hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui:

- Mikä on alhaalta ylöspäin tulevan palautteen nykytila ja miten palauteprosessi toimii?

Opinnäytetyön alaongelmiksi muodostuivat:

- Kokevatko paloiesimiehet antavansa tarpeeksi palautetta palomestareille?
- Kokevatko palomestarit saavansa tarpeeksi palautetta paloiesimiehiltä?
- Miten saatua palautetta kuunnellaan ja hyödynnetään?
- Miten alhaalta ylöspäin tulevaa palauteprosessia voisi kehittää?

2 Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen tehtävänä on huolehtia kansalaisten turvallisuudesta. Turvallisuudesta huolehtimiseen kuuluu pelastustoimenpiteet, ensihoitopalvelut, onnettomuustilanteessa tarvittavien valmiuksien parantaminen, sekä onnettomuuksien ehkäisy. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksen alueelle kuuluvat Espoo, Hanko, Inkoo, Karkkila, Kauniainen, Kirkkonummi, Lohja, Raasepori, Siuntio ja Vihti. Työntekijöitä pelastuslaitoksella on noin 600 henkeä ja näistä jatkuvasti valmiudessa on noin 100 henkilöä. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on kaksitoista vakinaista paloasemaa, joissa pelastustoiminta on nopeaa, tehokasta ja turvallista. (Pelastuslaitos 2019.) Oman henkilöstön lisäksi Länsi-uudenmaan alueella pelastustoimintaan kuuluu myös vapaaehtoista ja sivutoimista henkilöstöä. (Palvelutasopäätös 2014, 4.)

Pelastustehtävissä itse tulipalojen osuus on vain 21 prosenttia, koska liikenneonnettomuudet ovat lisääntyneet huomattavasti. Ensihoidolle hälytyksiä tulee noin 20 minuutin välein ja pelastustoimelle hälytyksiä taas noin 75 minuutin välein. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella ennaltaehkäisevä työ on lisääntynyt ja siitä huolehditaan vuosittain tuhansilla palotarkastuksilla. Pelastuslaitoksen arvoista kaikkein tärkein on ihmishenkien pelastaminen. Muihin tärkeisiin arvoihin kuuluu toimia työssään inhimillisesti, ennakoivasti, yhteistyöhakuisesti, luotettavasti, sekä ammatillisesti. (Palvelutasopäätös 2014, 4.)

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos tuottaa myös ensihoitopalveluita ja sen tarkoituksena on, että hätäpotilaalle voidaan antaa mahdollisimman laadukasta ensihoitoa, tavoittaa hänet ajoissa, sekä kuljettaa hänet oikeaan hoitopaikkaan. Pelastuslaitos huolehtii ensivastetoiminnasta omilla alueillaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäiseksi paikalle saapunut viranomainen antaa loukkaantuneelle hoitoa, arvioi potilaan tilan ja raportoi havainnot. (Ensihoito 2018.)

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos voidaan jakaa pohjoiseen, itäiseen ja läntiseen alueeseen, joissa jokaisessa sijaitsee neljä paloasemaa. Jokaisella näistä alueista toimii yksi palopäällikkö, jonka alaisena taas toimii neljä palomestaria. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on kaksitoista paloasemaa, joissa jokaisessa toimii yksi palomestari. Jokaisella palomestarilla on asemallaan neljä paloesimiestä alaisena ja paloesimiehillä taas neljä palomiestä alaisena. Jokaisessa 24 tuntia kestävässä vuorossa toimii yksi paloesimies ja hänen neljä alaistaan.

3 Esimiestyö

3.1 Yleistä esimiestyöstä

Esimiestyössä tärkeitä on se, että esimies käyttää asemaansa työyhteisölle parhaalla mahdollisella tavalla. Hänen on osattava tehdä päätöksiä ja ratkaisuja itse, mutta myös hyödyntää henkilöstön osaamista. (Järvinen 2001, 13.) Esimiestyö on johtamista, sekä vuorovaikutteellista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöön tai joukkoihin. Esimies on myös samalla työnantajan roolissa ja toimii johtajana, joka toteuttaa työnantajan periaatteita ja työläinsäädäntöä. (Hyppänen 2013, 12.)

Yrityksessä työskentelevien ihmisten tehtävä on varmistaa strategian toteutuminen, tavoitteiden saavuttaminen ja vision toteuttaminen. Näiden toteuttaminen ja saavuttaminen vaatii sitä, että kaikki tietävät, mitä heidän kuuluu tehdä ja mikä heidän roolinsa on. Esimiehiä tarvitaan varmistamaan, että kaikki tekevät asioita, jotka heille kuuluvat. Esimiehen tärkein tehtävä on varmistaa ja ohjata työntekijöiden kulkevan organisaation kanssa samaan suuntaan. Tämän takia strategian, vision ja tavoitteiden tulisi olla esimiehelle hyvin selvillä. (Rötkin 2015, 18-22.)

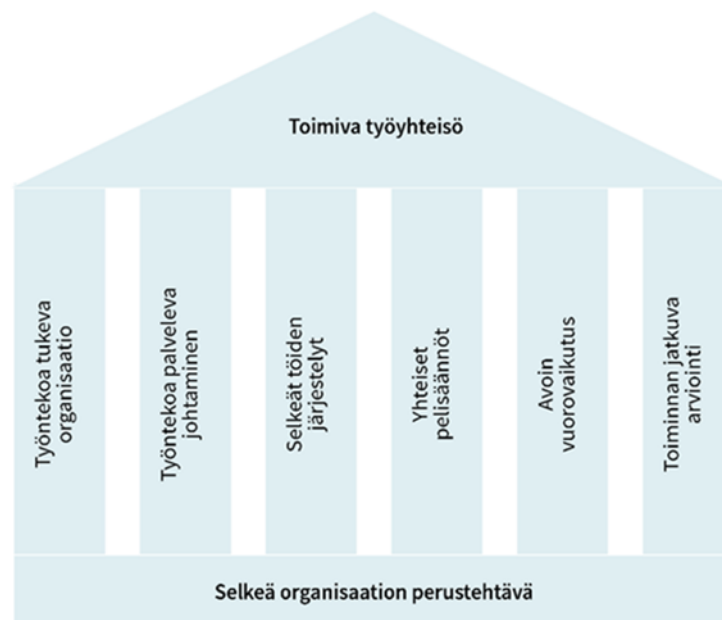
3.2 Esimiestyön vaikutus palautteeseen

Esimieheltä vaaditaan muuntautumista erilaisiin rooleihin ja siksi se vaatii tiettyjä taitoja ja ominaisuuksia. Useasti johtamiskirjallisuudessa esimiehen tehtävät jaetaan leadership- ja management- tehtäviin. Leadership-tehtäviin kuuluu henkilöstön motivointi ja kannustaminen, henkilöstön ohjaaminen ja sitouttaminen, sekä suunnan osoittaminen. Management tehtäviin taas kuuluu suunnitteleminen ja aikataulutus, organisointi, sekä tuloksista palkitseminen ja ongelmien ratkaiseminen. Hyvä esimies tekee näistä molempia, koska häneltä tarvitaan tuloksellista johtamista, joka syntyy yhteistyössä hänen henkilöstönsä kanssa. (Hyppänen 2013, 13-15.)

Kukaan ei suoranaisesti synny johtajaksi, siihen voidaan oppia. Hyvä esimies on kuitenkin kiinnostunut oppimaan ja kehittymään. Hyvä esimies ymmärtää tehtävänsä merkityksen ja

käyttää asemaansa työyhteisön parhaaksi. Hänen tulee hyödyntää ja kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja palautetta, mutta kuitenkin tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja päätöksiä. Erittäin tärkeänä asiana esimieheltä vaaditaan keskustelutaitoja, koska sen avulla työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja palautteen antaminen molempiin suuntiin helpottuu. Hänen on oltava kiinnostunut alaistensa asioista sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimiehellä on todella suuri rooli työpaikan avoimen ilmapiirin luomisessa. Esimiehen tuli kuitenkin johtaa eli käyttää valtaansa yhteiseksi hyödyksi. (Järvinen 2001, 13-19.)

Hyvän esimiehen tulee myös pitää tunteensa kurissa työpaikalla. Tässä asemassa saattaa joutua ongelmiin henkilöstön kanssa, jos toimii liikaa omien tunteidensa pohjalta ja impulsiivisesti. Esimiesasemassa on säilytettävä oma harkintakykynsä ja miettiä ennen kuin reagoi. Kaikki ihmiset eivät aina toimi niin aikuismaisesti, sivistyneesti ja vastuullisesti kuin esimies toivoisi, joten esimiehen olisi hyvä pitää tietty tunne-etäisyys työhönsä. Näin hän pystyy paremmin arvioimaan, kuinka on järkevää toimia erilaisissa tilanteissa ja ei provosoituisi silloinkaan, kun häntä provosoidaan. (Järvinen 2001, 20-24.) Esimiehen ja johtoportaan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu pitää huoli siitä, että kaikki tietävät perustehtävänsä ja toteuttavat sitä. Järvinen kuvaa organisaation perustehtävän toimivan työyhteisön peruspilareilla. (Kuvio 1). Hyvä esimies vaikuttaa positiivisesti omalta osaltaan peruspilareiden toteutumiseen ja sitä kautta työyhteisön toimivuuteen ja palautteen saamiseen.



Kuvio 1: Toimivan työyhteisön perusta

Esimehen pitää pystyä myöntämään virheensä ja pyytää anteeksi, kun on tehnyt jotain väärin. Hän myös antaa korjaavaa ja kannustavaa palautetta henkilöstölleen, sekä vaatii

palautetta myös alaisiltaan. Esimies ei myöskään pitäisi luvata asioita, joita ei voi toteuttaa. Hänen tulisi kohdella alaisiaan johdonmukaisesti ja muotoilla alaistensa tavoitteet huolellisesti. Hyvän esimiehen alaisuudessa ei sallita juonittelua, vaan pidetään hauskaa. Hän hyväksyy inhimilliset epäonnistumiset, sekä erottaa työn ja vapaa-ajan toisistaan. (Peeling 2006, 30-37.) Ihmiset arvostavat karismaattisia johtajia. (Marturano & Gosling, 18.) Näillä asioilla esimies pystyy vaikuttamaan saamansa palautteen määrään omalta osaltaan.

3.3 Luottamus ja vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä

Luottamuksen puute esimiehen ja työntekijän välillä vaikuttaa huomattavasti vuorovaikutuksen avoimuuteen. Luottamuksen rakentuminen esimiehen ja työntekijän välille edellyttää panostusta kummaltakin osapuolelta. Esimiehen rooli luottamussuhteen rakentamisessa on kuitenkin kriittisempi kuin työntekijän rooli. Ne henkilöt, joilla valtaa on enemmän, luottavat myös tyypillisesti enemmän. Tämän takia esimiesten on helpompi luottaa työntekijöihinsä, kuin työntekijöiden esimiehiinsä. Työntekijät ottavat suuremman riskin luottaessaan esimiehiinsä, koska heillä on vähemmän valtaa ja keinoja kontrolloida. Esimiehen usko työntekijän kykyihin on välttämättömyys työntekijän luottamuksen ja sitoutumisen muodostumisessa. (Aarnikoivu 2016, 23-25.)

Rehellisyys ja luotettavuus kuuluvat hyviin esimies- ja alaistaitoihin, joita tarvitaan työyhteisön jäsenenä toimimisessa. Luottamuksen edellytykset ovat olemassa, kun kumpikin osapuoli toimivat vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja vuorovaikutteisesti, sekä arvostavat toisiaan ja sitoutuvat omiin rooleihinsa. (Aarnikoivu 2016, 27.)

Esimiestyössä tärkeä osa on vuorovaikutuksen toteutuminen, koska toimivan työyhteisön perustana on avoin vuorovaikutus. Työntekijöiden keskuudessa nousee usein esiin se, että he eivät saa tarpeeksi palautetta suorituksistaan ja toiminnastaan, sekä heille ei kerrota tarpeeksi selvästi, mitä heiltä odotetaan. Puhuminen, kuunteleminen ja halu ymmärtää toista ihmistä muodostavat hyvän vuorovaikutuksen syntymisen. Esimiehen omien hyvien vuorovaikutustaitojen lisäksi hänen on kannustettava myös työntekijöitään avoimeen vuorovaikutukseen keskenään. Kommunikaatio on vähintään kahden ihmisen välinen yhteys, jossa puhuja kommunikoi ja vastaanottaja ymmärtää viestin. Sanallisen viestinnän sijaan sanattomalla viestinnällä on suurempi merkitys. (Hyppänen 2013, 37-40 & 167.)

Hyvät käytöstavat ja arkisten kuulumisten kysely alaisilta parantaa vuorovaikutusta työpaikalla. Kun tervehditään kaikkia tasapuolisesti, katsotaan silmiin ja ollaan kiinnostuneita toisen asioista ja voinnista, luodaan jo hyvä pohja vuorovaikutukselle. Säännöllisen palautteen antaminen on myös hyvin tärkeää ja sitä ei tarvitse antaa vain erillisissä palautekeskusteluissa. Tämän kaltaista palautetta voi olla esimerkiksi nopea kehu hyvän työsuorituksen jälkeen. Ihmisten erilaisuus kannattaa aina nähdä rikkautena ja huomioida

myös ne alaiset, joiden kanssa ei ole tekemisissä töiden ulkopuolella. (Esimies: Paranna vuorovaikutustaitojasi! 2017.)

4 Palaute työntekijältä esimiehelle

4.1 Yleistä palautteesta

Palaute on oma tai muiden reaktio siihen, kuinka olemme toimineet tai millaisia me olemme (Aalto 2002, 7). Onnistumiset ja epäonnistumiset tulisi aina käsitellä työpaikalla, jotta työyhteisö olisi tehokas ja kehittyvä. Palaute voi olla kehua tai kritiikkiä, sekä se on osa oppimista, kehittämistä ja vuorovaikutusta työpaikalla. Sen antaminen vaatii todella hyviä vuorovaikutustaitoja, koska kysymys on meistä ihmisistä. Palautteen annon toimivuus vaikuttaa positiivisesti koko työn, työyhteisön ja työntekijöiden kehittymiseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 13-16.)

Palaute on keino vaikuttaa toisen ihmisen toimintaan ja sen tavoitteena on auttaa toista kehittämään osaamistaan ja toimintatapojaan, sekä havaitsemaan asioita, joita pitäisi kehittää. Sen tarkoituksena on lisätä toisen onnistumisia ja hyvää toimintaa, sekä vähentää epäonnistumisia ja epätoivottua toimintaa. Työyhteisössä, jossa on avoin palautekulttuuri, ollaan tuloksellisempi ja voidaan paremmin. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6; Aarnikoivu 2010, 125.)

Palautteen antaminen ei ole pelkästään esimiehen tehtävä, vaan palaute kuuluu jokaiselle annettavaksi ja vastaanotettavaksi. Se antaa mahdollisuuden myös alaisille vaikuttaa omaan esimieheen. Silloin kun yrityksessä on hyvä palautekulttuuri, kaikki auttavat toisiaan onnistumaan sen sijaan, että yksinään esimies auttaisi alaisia onnistumaan. Hyvä palaute kulkee alaiselta esimiehelle, esimieheltä alaiselle ja työkaverilta työkaverille. Palautteen saaminen alaisiltaan auttaa esimiestä onnistumaan ja se vaikuttaa johtamisen laatuun välittömästi. Palautteen antaminen kuuluu alaistaitoihin ja se kertoo alaisen sitoutumisesta. Esimies pystyy muuttamaan omaan toimintaansa ja vastaamaan paremmin alaistensa tarpeisiin, kun hän saa esimiestyöhönsä liittyvää palautetta säännöllisesti ja suoraan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 24-25; Aarnikoivu 2010, 126.)

4.2 Kannustava ja korjaava palaute

Palautetta annetaan, kun halutaan, että palautteen vastaanottaja kehittyy ja ilmaisee tunteitaan. Sitä annetaan myös silloin, kun halutaan vastaanottajan saavuttavan tavoitteensa ja noudattavan pelisääntöjä. kannustavaa palautetta annetaan silloin, kun palautteen antaja

on tyytyväinen siihen, mitä olen tehnyt. Korjaavaa palautetta annetaan taas silloin, kun palautteen antaja on tyytymätön tekemisiini. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73.)

Suomalaiseen ajatteluun on juurtunut todella syvälle nöyryys. Kehumista ei arvosteta ja se koetaan liian ylpeänä. Varsinkin positiivisen palautteen vastaanotto saattaa olla monille vaikeaa ja vaivaannuttavaa, vaikka siitä ja itsestään pitäisi osata olla ylpeä. Usein kuitenkin kannustavan palautteen antaminen unohtuu, koska koetaan, että se ei vie samalla tavalla eteenpäin kuin korjaava palaute. Helposti saatetaan myös ajatella, että ihmisistä tulisi turhan ylpeitä ja heidän työtehonsa laskee. Kannustavassa palautteessa tulisi keskittyä ihmisen ominaisuuksiin, lahjoihin, persoonallisuuteen, myönteisiin kykyihin, luonteeseen tai onnistumisiin. (Aalto 2002, 13, 140-143.) Oppinen ja kehittyminen tarvitsee palautetta. Esimiehen pitää oppia ja kehittyä jatkuvasti, joten hänkin tarvitsee palautetta työntekijöiltään.

Kannustava palaute luo itsevarmuutta jatkamaan vastaavaa toimintaa ja vahvistaa käsitystä siitä, mitä työpaikalla kuuluu tehdä. Se kannustaa saavuttamaan tavoitteen sekä aiheuttaa hyvää mieltä palautteen antajalle ja vastaanottajalle. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73-74.)

Korjaava palaute taas auttaa erottamaan vallitsevan käyttäytymisen ja halutun käyttäytymisen. Palautteen vastaanottaja pystyy saavuttamaan palautteensa ja toimimaan haluttujen pelisääntöjen mukaan, koska jatkossa tietää mihin suuntaan menee. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 74.) Korjaavan palautteen ei tulisi kohdistua syyttävästi hänen persoonaansa tai lahjojhinsa, eikä missään nimessä vastaanottajan ulkonäköön, vaan pääsääntöisesti hänen tekemisiinsä. (Aalto 2002, 13.)

4.3 Palauteprosessi

4.3.1 Palautteen antaminen

Korjaavan palautteen antaminen koetaan hyvinkin hankalana, koska usein pelätään esimerkiksi omaa ja vastaanottajan reaktiota, väärintulkintoja, motivaation laskua tai ihmissuhteiden katkeamista. Ihmiset ovat kaikki erilaisia, joten sekä korjaavan palautteen antaminen, että vastaanottaminen vaatii ihmissuhdetaitoja (Aalto 2002, 96). Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaikuttaa huomattavasti ihmisen itsetunto ja minäkuva. Hyvän itsetunnon omaava ihminen pystyy antamaan rehellistä korjaavaa ja kannustavaa palautetta, sekä vastaanottamaan korjaavaa palautetta niin, että se ei vaikuta haitallisesti hänen itsetuntoonsa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 7.)

Palautteen antamiseen on monta erilaista tapaa ja ne riippuvat ihmisistä ja tilanteista. Toisille palautteen antajalla ja tavalla on suuri merkitys, kun taas toiset voivat ottaa sitä

vastaan keneltä tahansa, miten tahansa ja missä tahansa. Jotkut haluavat palautteen lyhyesti ja ytimekkäästi, kun toiset taas pitkästi pohtien ja keskustellen. Mitä suurempi ja tärkeämpi asia on, sitä enemmän palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii taitoa. (Ranne 2006, 35-37.)

Taitavan palautteenannon perustaan kuuluvat asiakeskeisyys, yksilöllisyys, rakentavuus, sekä vuorovaikutuksen havainnointi ja säätely. Asiakeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että käsiteltävä asia määrää sen, miksi, miten ja missä palautetta annetaan. Palautetta annetaan niin, että pysytään asiassa, liittämättä esimerkiksi henkilökohtaisia ongelmia palautteeseen. Taitava palautteen antaja antaa yksilöllistä ja henkilökohtaista palautetta, joka on rakentavaa, kehittävää ja neuvovaa. Palautteen tarkoitus on kehittää ja auttaa esimiestään parempiin suoriutuksiin, joten esimerkiksi piikittely tai kostaminen ei ole rakentavaa. Palautteen antamisessa yksilöllisyys on todella tärkeää ja siksi antajan olisi hyvä tuntee vastaanottajan persoona, elämäntilanne, sekä maailmankatsomus. Myös aika ja paikka ovat oleellisia palautetilanteessa, koska joku haluaa saada palautetta kiireessä muiden keskellä ja toinen taas rauhassa kahden kesken. Palautetilanteessa on myös havainnoitava ja luettava palautteen vastaanottajaa tämän reaktioiden perusteella. Tämän kautta taitoa on tarvittaessa muunnella omaa palautteen antotapaa sanallisten ja sanattomien reaktioiden mukaan. Näiden lisäksi taitava palautteenantaja kunnioittaa ja arvostaa henkilöä, jolle palautetta annetaan. (Ranne 2006, 37-47.)

Kaikki ovat riippuvaisia ihmisistä, joilla on meihin valtaa. Työpaikalla esimies voi päättää oman työn sisällöstä ja siksi työyhteisössä tärkein riippuvuussuhde on suhde esimieheen. Tämä tekee esimiehestä henkilön, jolla on paljon valtaa työyhteisössä. Tämä tilanne tekee palautteen annosta esimiehelle haastavampaa, koska monesta alainen saattaa kokea, että on parempi vain olla hiljaa. Omalle työkaverille palautteen antaminen on huomattavasti helpompaa, koska heihin on helppo samaistua. Alaiset ovat kuitenkin vaikutusvaltaisia esimieheensä nähden varsinkin, jos heillä on voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä aiheuttaa sen, että myös esimiehet ovat todella riippuvaisia alaisistaan ja mahdollisesti ottavat palautteen paremmin. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 43-47.)

Palautteen antaminen esimiehelle voi olla haastavaa myös siksi, koska joskus vuorovaikutus esimiehen kanssa on vähäisempää kuin omien kollegoiden kanssa. Työyhteisön viestintäkulttuuri vaikuttaa siihen, että annetaanko palautetta suoraan vai ei. Yleensä palautteen antaminen on helpompaa, kun esimiehen tuntee ja työyhteisö omaa matalan hierarkian. Jossain tilanteessa alaisella voi olla ajatus, että hän vaarantaa oman asemansa työpaikalla, koska on suututtanut esimiehensä palautteella. Jos palautetta ei tule, voidaan ylempänä tehdä päätöksiä myös vähäisen tiedon perusteella. (Monsterklubi 2019.)

4.3.2 Palautteen vastaanottaminen

Palautteen vastaanottamiseen vaikuttaa monet eri tekijät, joista yksi on aiempi elämäkokemus. Jos aiemmin elämässään ei ole saanut kovinkaan paljoa positiivista palautetta, voi sitä olla vaikeampi vastaanottaa myöhemmin. Kannustavan palautteen vastaanottamisen vaikeus näkyy esimerkiksi siinä, että kiitoksesta kieltäydytään tai sitä vähätellään. Kannustavaa palautetta voidaan vastaanottaa myös kääntämällä ansio jollekin toiselle, koska halutaan olla vaatimattomia omista suorituksistaan. Vastaanottaessa positiivista palautetta olisi hyvä nauttia palautteesta, kiittää, arvostaa sitä, sekä välttää itsensä vähättelyä. (Silvennoinen & Tilli 2017, 86-89.)

Korjaavan palautteen saaminen aiheuttaa ihmisissä helposti negatiivisia tuntemuksia, sekä voi paljastaa vajavaisuuksia ja heikkouksia. Ihmiset haluavat antaa mahdollisimman hyvän kuvan itsestään, joten helposti korjaavan palautteen yhteydessä koetaan arvostelun kohdistuvan omaan persoonaan. Korjaavan palautteen saaminen aiheuttaa helposti epämukavuuden tunnetta varsinkin, jos se on odottamatonta. Tämä hetkellinen epämukavuuden tunne pitäisi kuitenkin tunnistaa ja antaa aivoille hetkellinen aikalisä sanomatta mitään. Kun palautetta vastaanottaessa on läsnä, on helpompi pistää merkille, mitä ajatuksia palaute herättää. Kuunteleminen, avoimien kysymysten esittäminen ja toisen näkemysten arvostaminen lisää molempien osapuolien tietoisuutta tavoitteista ja helpottaa saavuttamaan yhteisymmärryksen. Palautetta vastaanotettaessa olisi hyvä muistaa, että kukaan ei ole täydellinen ja jokainen katsoo asioita erilaisista näkökulmista. Kun itseään kohtaan on ymmärtäväinen ja myötätuntoinen, korjaavan palautteen käsittelyminen helpottuu. Liika itsekriittisyys saa pelkäämään virheitä ja luopumaan yrittämisestä. Epäonnistunut palautteen vastaanotto on esimerkiksi sitä, että palautteen antajaa kohtaan hyökätään. Tämä on asia, jota varmasti moni työntekijä pelkää antaessaan palautetta omalle esimiehelleen. Omien reaktioiden, tulkintojen, tunteiden ja toiminnan tunnustaminen on edellytys palautteesta ja sen sisällöstä keskustelemiselle. (Silvennoinen & Tilli 2017, 90-93.)

4.3.3 Hampurilaismalli

Korjaavan palautteen tavoitteena ei ole nostaa kielteisiä tunteita esille, vaikka usein näin tapahtuu. Positiivisella lähestymistavalla on vaikutusta työhyvinvointiin ja vastaanottajan itsetuntoon. Hampurilaismallilla tarkoitetaan positiivisen palautteen antamista kriittisen palautteen yhteydessä. Sen mukaan palautteen antaminen aloitetaan saamalla aikaan miellyttäväkontakti ja kertomalla omien havaintojen perusteella myönteisiä yksityiskohtia. Toisessa vaiheessa eli pihvissä esitellään parannettavat asiat ja ehdotetaan mahdollisia toisia vaihtoehtoja. Lopuksi vielä esitetään kokoava positiivinen arvio, jotta vastaanottajalle jää hyvä olo korjaavasta palautteesta. Ensimmäinen vaihe on hampurilaisen alin sämpylänpuolisko, toinen vaihe pihvi ja viimeinen vaihe hampurilaisen ylin sämpylänpuolisko.

(Silvennoinen & Tilli 2017, 74-75; Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 34.) Työntekijän voi olla helpompi antaa korjaavaa palautetta omalle esimiehelleen kannustavan palautteen kautta. Tällöin esimiehenkin voi olla helpompi ottaa palaute vastaan.

4.3.4 Yksisuuntainen ja dialoginen palaute

Yksisuuntaisessa palautteessa esimies on palautteen antajana ja hänen tehtävänsä on saada asiansa perille työntekijälleen niin, että hän ymmärtää sen. Tämän tyylinen palautteen anto vaatii antajaltaan taitoja niin, että se vaikuttaa työntekijään toivotulla tavalla. Siinä on tärkeää, että esimies on valmistautunut palautetilanteeseen ja hänellä on tilanteesta mahdollisimman totuudenmukainen kuva. Työntekijällä on palautteen vastaanottajan rooli, joka hoidetaan parhaiten ottamalla palautteesta opikseen. Dialogisessa palautteessa taas kaikki tuovat omia näkemyksiään esille ja parhaassa tapauksessa kaikki saavat uusia ajatuksia asiasta. Tässä tapauksessa toisiaan arvostava vuorovaikutus ja aito kuunteleminen toteutuvat. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 40-41.)

Mitä enemmän vastuuta työ sisältää, sitä enemmän palautteen pitäisi olla dialogista. Tällöin alaisen näkökulma otetaan tilanteessa myös huomioon. Yksisuuntainen palaute on pitkälti esimiehen määrittelemää ja viestimää, kun taas dialoginen palaute yhdessä rakennettua. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011 42-43.)

4.4 Palautekanavat Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen vähintään kerran vuodessa järjestettävä luottamuksellinen keskustelu. Se käydään ennalta sovittuna ajankohtana ja siihen valmistaudutaan etukäteen. Kehityskeskustelussa arvioidaan edellinen kausi ja määritellään tavoitteet uudelle kaudelle, sekä käydään työntekijän vahvuudet ja kehittymistarpeet läpi. Tämän keskustelun tarkoituksena on henkilökohtainen ja työsuorituksen kehittyminen. Siinä tarkastellaan mennyttä oppimisen kautta, sekä luodaan näkemys nykytilasta ja tulevasta. Kehityskeskustelut voivat parhaimmillaan onnistuessaan edistää innovaatioiden syntyä ja synnyttää kehittämisideoita. Pahimmillaan kehityskeskustelut voivat olla vain ajanhukkaa ja aiheuttaa negatiivisen merkityksen työntekijän sitoutumiseen, työpanokseen, sekä työhyvinvointiin. Tärkein tekijä kehityskeskusteluissa on luottamus esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Luottamus on tärkeässä asemassa avoimen vuorovaikutuksen syntymisessä. (Aarnikoivu 2016, 13-89.)

Kehityskeskustelut pidetään Länsi-uudenmaan pelastuslaitoksella jokaiselle työntekijälle kerran vuodessa hänen oman esimiehensä toimesta. Alueen palopäällikkö pitää kehityskeskustelut omille alaisilleen eli palomestareilleen ja palomestarit sitten taas pitävät jokaiselle palo-esimiehelleen. Kehityskeskustelut on suunnattu lähinnä työntekijän henkilökohtaiseen kehitykseen ja tavoitteisiin, mutta lopussa on varattu mahdollisuus

palautteenannolle kumpaakin suuntaan. Kehityskeskusteluihin on annettu valmiiksi suuntaa antavia aiheita ja kysymyksiä, mutta ne ovat kuitenkin todella vapaamuotoisia. Kehityskeskustelun sisältö riippuu paljon sen pitäjistä, joten ne voivat erota toisistaan paljonkin. Yksilökehityskeskusteluiden lisäksi on myös mahdollisuus pitää ryhmäkehityskeskusteluita, mutta ne eivät ole pakollisia.

Kunta10-tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kunta-alalla työskentelevien henkilöstön työtä ja siellä tapahtuvia muutoksia, sekä näiden asioiden vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin. Tutkimuksessa mukana oleviin kuntiin kuuluvat Helsinki, Espoo, Vantaa, Turku, Tampere, Oulu, Nokia, Raisio, Valkeakoski, Naantali, sekä Virrat. Tulokset kyselyistä tiedotetaan kaikille kunnille, jotka ovat osallistuneet kyselyyn. Kunnat käyttävät näitä tutkimuksia työelämän laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen. Kunta10-tutkimus on Suomen laajin tutkimus, mikä kohdistuu kunta-alaan. Tutkimus antaa mahdollisuuden arvioida paremmin työelämän laadun muutoksia ja sitä, miten ne vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. (Kunta10-tutkimus 2019.)

Espoossa Kunta10-kyselyyn vastasi 74 prosenttia henkilöstöstä vuonna 2018. Espoon kaupungin tavoitteena on kehittää jatkuvasti asiakas- ja asukaslähtöisyyttä. Asiakaskokemus ja sen johtaminen ovat tärkeitä asioita Espoossa. On tärkeää antaa asiakkaalle kokemus arvostuksesta ja välittämisestä. Espoolla työn sujuvuuden, esimiestyön ja johtamisen, oman työn arvostuksen, sekä työnteon edellytysten tulee olla hyvällä tasolla. (Espoossa koetaan työnimua 2018.)

4.5 Palautteen hyödyt ja haasteet

Palaute ei ole vain esimiehen tehtävä, vaan jokainen voi antaa toisilleen palautetta. Palautteesta on paljon hyötyä työyhteisölle, koska sen saaminen on todella hyvä tapa itsetuntemuksen kasvulle. Sen avulla oppii huomaamaan miten muut näkevät oman käyttäytymisen ja tavan toimia. Mitä paremmin tuntee itsensä, sitä helpommin tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Palautteesta on hyötyä, koska se helpottaa tunteiden näyttämistä. Tunteet ovat aina iso osa vuorovaikutusta ja siksi niitä ei saisi kätkeä. Palautteen kautta tunteet voidaan tuoda hallitusti esiin ja silloin siitä on myös hyötyä. Omaan työhön on vaikea kokoa merkitykselliseksi, jos omasta työstään ei saa palautetta. Silloin helposti kokee, että omalla työpanoksella ei ole mitään väliä ja työstä on vaikea innostua. Kannustavan palautteen antaminen, sekä vastaanottaminen hyödyttää molempia osapuolia ja lisää oman työn merkitystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 13-18.)

Palautteesta on paljon hyötyä, koska sen avulla saadaan ohjattua vastaanottajaa oikeaan suuntaan. Se lisää onnistumisia jatkossa. Työpaikalla näitä sattuu paljon useammin kuin epäonnistumisia, tulisi kannustavaa palautetta antaa paljon useammin kuin korjaavaa. Palautteen antaminen esimerkiksi perehdyttäessä on todella tärkeää, koska sitä tulisi antaa

erityisesti silloin, kun opetellaan jotain uutta. Olisi tärkeää, että ei pelkästään oletta onnistuvansa, vaan tietää onnistuneensa. Palautteen annon hyötynä on myös pitää työyhteisön jäsenet vastuullisena. Tämä auttaa heitä pysymään tavoitteen mukaisessa suunnassa ja toimimaan sovitulla tavalla, sekä sitä kautta olemaan vastuullisia. Palautteen antaminen antaa myös kaikille mahdollisuuden vaikuttaa. Se ei ole pelkästään esimiehen oikeus vaan antaa myös alaisille mahdollisuuden vaikuttaa toistensa ja esimiehensä toimintaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 19-23.)

Kun positiivista palautetta annetaan oikealla tavalla, se hyödyttää kaikkia työyhteisön jäseniä. Se saa sisäisesti hyvänolon tunteen, itsetunto vahvistuu, sekä kokemuksen omasta merkityksellisyydestä ja arvosta. Positiivinen palaute todennäköisesti myös saa yksilölle uskalluksen kehittää tätä omi-naisuutta tai tapaa, josta hän sai palautetta. Hänen on myös jatkossa helpompi kohdata korjaavaa palautetta, sekä uskoo muihinkin onnistumisiin ja mahdollisuuksiin. Oikein annettuna palaute parantaa myös antajan ja vastaanottajan välillä olevaa suhdetta, sekä yksilön työmotivaatio ja suorituskky paranevat. Nämä yksilöön vaikuttavat tekijät tuovat positiivisia vaikutuksia myös työyhteisöön, jossa luottamus, luovuus ja työilmapiiri paranevat. Se lisää myös työyhteisössä viihtyvyyttä, työmotivaatiota ja työtehoa. (Aalto 2002, 144-146.)

Palautteen antaminen ei ole kovin yksinkertaista ja siinä on omat haasteensa. Palaute vaatii oikean ajan, paikan ja tavan. Väärin annettuna korjaava palaute voi vaurioittaa vastaanottajan itsetuntoa tai loukata häntä. Korjaavan palautteen annossa tärkeää on myös antaa yksilöllistä palautetta, sekä huomioida palautteen vastaanottajan persoona ja kokemusmaailma. Tämä ei ole yksinkertaista ja siksi jokaisen tulisi kehittää taitoaan antaa palautetta, sekä pyytämään anteeksi, jos on antanut palautetta väärällä tavalla. (Aalto 2002, 96-102.) Palautetta antaessa olisi tärkeää tietää, mistä sitä on antamassa. Työpaikan pelisäännöt olisi hyvä olla tiedossa ennen kuin niiden noudattamisesta annetaan palautetta. Myös työpaikan palautekäytännöt olisivat tärkeä tiedostaa, koska niiden epäselvyys voi lisätä ristiriitoja ja palautteen annon vähenemistä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 40-41.)

Palautteen annossa suurena haasteena monessa organisaatiossa on rutinoituminen. Palautetta annetaan vain työsuorituksen perusteella rutinoituneissa kehityskeskusteluissa. Helposti näissä tilanteissa vasta ilmaistaan kehitettävät kohteet, joista koko vuonna ei ole sanottu mitään. Se on helposti pakonomaista palautteenantoa ja kutistuu lomakerutiiniksi. Myös tunteiden näyttämisen vaikeus työyhteisössä tuottaa haasteita palautteen annolle. Koska jos tunteet siirretään syrjään, emme pysty iloitsemaan onnistumisista ja palautteesta tulee merkityksetöntä. Silloin annetaan palautetta, jonka takana ei itse seisota, eikä siihen uskota. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 48-52).

Kiire, välinpitämättömyys ja oletaminen ovat suuria palautteeseen liittyviä haasteita. Usein sitä, että palautetta ei anneta tarpeeksi, perustellaan kiireellä. Ikinä ei ole liian kiire vaikuttaa positiivisesti organisaation tulevaisuuteen antamalla palautetta. Moni ei ymmärrä sitä, että palaute säästää työtä, eikä lisää sitä. Jos oma työ ei kiinnosta, ei halua kehittyä omassa työssä tai kehittää omaa työyhteisöä, silloin ei anneta palautetta. Välinpitämättömyys omaa ja muiden työtä kohtaan ummistaa silmät palautteelta. Kun työ ei kiinnosta, ei myöskään työyhteisön kehittyminen kiinnosta. Oletaminen on myös todella iso ongelma palautteen näkökulmasta, koska me ihmiset oletamme paljon. Helposti työkaverin tehdessä virheen, oletetaan hänen ymmärtävän, mitä hän teki. Epäonnistumisista olisi hyvä antaa palautetta, jotta tätä henkilö voi jatkossa tehdä asian toisin. Myös onnistumisten tullessa helposti oletetaan kyseisen henkilön ymmärtävän onnistumisensa ja siksi hänelle ei sitä tarvitse kertoa. Vaikka henkilö tietäisi onnistuvansa, se kannattaa hänelle mainita, koska lisää jatkossakin onnistumisia. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 56-58).

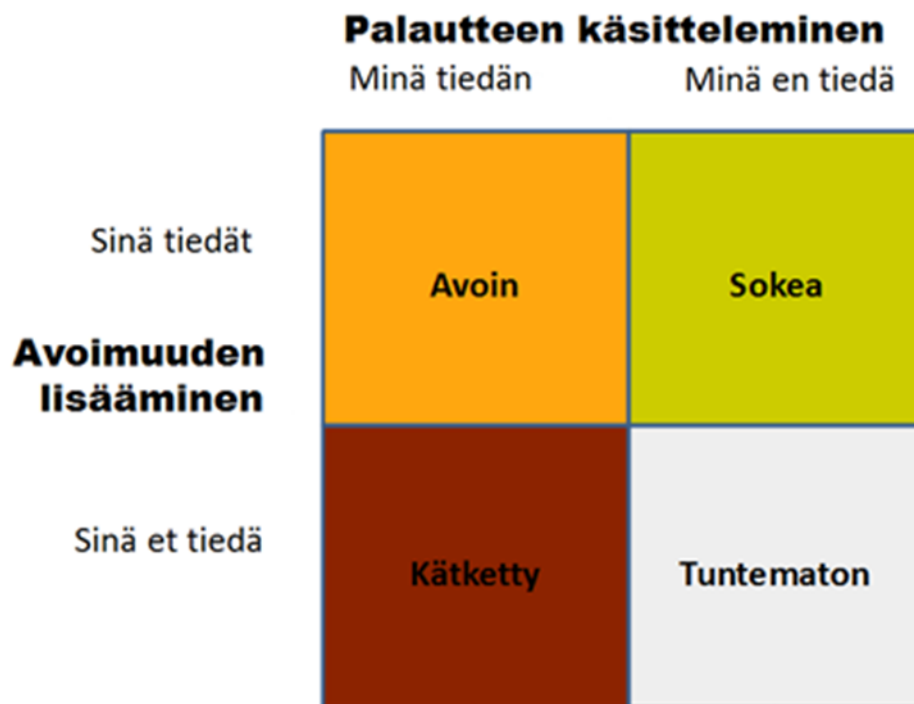
4.6 Palautetaitojen kehittäminen

Palautetaitojen kehittäminen ei käy itsestään, vaikka sen hyödyt houkuttelisivatkin. Vaikka palautteen saamisen merkitys ymmärrettäisiin, sitä ei kuitenkaan välttämättä anneta tarpeeksi. Palautetaitoja voi kehittää tutustumalla palauteprosessiin ja miettiä, mitkä siihen liittyvistä osioista ovat heikoimpia ja kehittää niitä. Myös palautteen hyötyjen ymmärtäminen voi herättää motivaatiota kehittää omia palautetaitojaan, mutta nämä eivät kuitenkaan aina riitä. (Ranne 2006, 220.) Ihmisten palautetaidot kehittyvät vähitellen ja niitä kehittämällä voi tulla huippuosaajaksi. Näiden taitojen kehittäminen lähtee siitä, että tietää millä alueilla on itse vahvoilla ja mitä alueita pitäisi kehittää.

Monessa työyhteisössä saattaa olla hiljaisena käytäntönä, että palautetta annetaan vain ylhäältä alaspäin. Myös esimies kaipaa tukea ja hyväksyntää alaisiltaan ja siksi palaute alhaalta ylöspäin on tärkeää. Sen avulla esimies saa paremmin selville, miten hänen käyttäytymisensä ja toimintansa koetaan. Toinen toistaan arvostava vuorovaikutus on esimies ja alaistyötä parhaimmillaan. Kun esimies pyytää palautetta alaisiltaan, hän oppii ymmärtämään, miten alaiset kokevat hänen käyttäytymisensä. Palautteen antaminen esimiehelle ei ole yleensä helppoa, koska alainen saattaa pelätä tämän reaktiota. Joskus alainen saattaa myös ajatella itsensä esimiestään huonommaksi, jolloin kokee, että hän ei ole oikeutettu antamaan palautetta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 110-113.)

Kupias, Peltola & Saloranta (2011, 229-231) ovat hahmotelleet kymmenen askelta palautteen kehittämiseen. Ensimmäinen askel on hyödyntää kaikki palautteen anto- ja vastaanottomahdollisuudet. Toisena varmistetaan, että palaute perustuu tosiasioihin ja työhön eikä uskomuksiin ja vastaanottajan persoonallisuuteen. Kolmantena askeleena pyritään tuomaan esiin myönteisiä asioita korjaavaa palautetta antaessa ja neljäntenä

räätelöidään palaute vastaanottajan mukaan. Tämän jälkeen pitää muistaa antaa palaute aina suhteessa vastaanottajan työn tavoitteisiin ja yrityksen strategiaan. Kuudentena askeleena on palautteen tutkiminen ja siitä oppiminen, sekä seitsemäntenä oman yksikkönsä palautekulttuurin kehittäminen. Seuraava askel on pyrkiä kuunteluun ja vuorovaikutukseen palautteeseen liittyen, koska se voi tuoda oivalluksia molemmille osapuolille. Yhdeksänneksi pyritään pitämään omat mieltymyksensä kurissa palautetta annettaessa ja viimeiseksi tutkitaan omia ja toisen reaktioita niin, että voi säädellä omaa toimintaansa sen mukaan.



Kuvio 2: Joharin ikkuna

Joharin ikkunan mukaan meillä kaikilla on avoin alue ja silloin asiat näyttäytyvät esimiehelle ja alaiselle samanlaisena. Esimiehellä on oma sokea alueensa, jolloin hän ei tiedosta omaa toimintaansa ja käyttäytymistensä, mutta alaiset ne kuitenkin havaitsevat. Kätketty alue taas on niitä asioita, joita esimies haluaa pitää alaisiltaan salassa. Tuntematon alue sisältää tiedostamattomat oletukset, tunteet, tavoitteet ja puolustusmekanismit. (Kuvio 2). Kun esimies saa palautetta alaisiltaan, hänen on mahdollisuus pienentää sokeaa aluettaan ja se hyödyttää työyhteisöä.

Palautteen antaminen kaikkein parhaimmassa tapauksessa käynnistää itsereflektiota eli palautetta itselleen. Se on oman toiminnan, arvojen ja vaikuttimien tarkastelua, kehittämistä ja arviointia. Tässä esimiehen kuuluisi näyttää esimerkkiä eli kertoa omista pohdinnoistaan ja tiedottaa omaa kehittymistään. Sekä alainen, että esimies voivat käynnistää toisillaan

tämänlaista itsepohdintaa, joka on hyödyksi koko työyhteisölle. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 19.)

5 Tutkimusmenetelmät

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää, tulkita ja antaa merkitystä asioille, joita tutkitaan. Laadullisella tutkimuksella pyritään yleensä paljon syvällisempään ymmärtämiseen, kun määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä, joihin saadaan vapaamuotoisia vastauksia kirjallisesti tai suusanallisesti. Kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset muotoillaan siihen muotoon, että niitä voidaan tutkia tilastollisesti. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään yleensä paljon syvällisempään ymmärtämiseen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. laadullinen tutkimus on yleensä kustannustehokkaampi vaihtoehto, koska tutkittavia kohteita on vähemmän, mutta kuitenkin paljon enemmän aikaa vievää verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 69.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoskoko on pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Otoskoko voi kuitenkin olla myös haaste, koska laadullinen tutkimus ei ole tilastollinen menetelmä ja siksi vastauksia ei voida helposti yleistää koskemaan koko kohderyhmää. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapoja ovat esimerkiksi teemahaastattelut, syvähaastattelut, fokusryhmät, havainnointi ja projektiiviset menetelmät. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange, 70; Silverman 2000, 1.)

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimuksessa, tutkimusaineistoa voidaan kerätä monella tavalla. Usein tutkimusaineisto kerätään haastatteluina eli puheen muodossa. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on tavoitteena aineiston sisällöllinen laajuus, eikä aineiston määrä kappaleina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tavoitella samassa merkityksessä yleistettävyyttä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Yleistyksien sijasta menetelmässä tavoitellaan vanhojen ajatusmallien kyseenalaistamista tai ilmiön selittämistä ymmärrettäväksi. (Vilkkä 2015, 122.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä yleisyys voidaan tuoda esille monella tavalla. Se voidaan esittää ohjeena, väitteenä tai yleispätevänä eettisenä periaatteena. Tutkimuksessa yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. Tutkijan on osattava yhdistää erilaisia havaintoja tarkastella tutkittavaa asiaa yksittäistapausta ylemmällä tasolla. Kvalitatiivinen tutkimus on pätevä eli yleistettävä, kun tuloksen nousevat tematisoidusta kokonaisuudesta. Se tarkoittaa sitä, että tutkija on osannut kuvata, että jokin asia on tietyllä tavalla jollekin henkilölle jossakin ajassa, paikassa ja tilanteessa. (Vilkkä 2015, 195-196.)

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia. Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemät tulkinnot ja tutkijan käsitteellistäminen vastaavat tutkittavan käsityksiä. Kuitenkin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä on luotettavuuden kriteeri, koska kohteena arvioinnissa on tutkijan tekemät ratkaisut, valinnat ja teot. Tutkimus on pätevä, kun tutkimustulokset ovat vastaavia tutkimukselle asetettujen päämäärien ja tutkimuskohteen kanssa. (Vilkka 2015, 195-196.)

5.2 Teemahaastattelu

Yksi yleisimmistä tutkimushaastattelun muodoista on teemahaastattelu. Keruumenetelmälle tyypillistä on edetä tiettyjen etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, jotka on poimittu tutkimusongelmasta. Haastatteluiden tavoitteena on, että haastateltava voi antaa kaikista teemoista kuvauksensa ja että, ne etenevät haastateltavan kannalta järkevässä järjestyksessä. Rakenteeltaan teemahaastattelut voivat olla väljän avoimia ja tiukan rakenteellisesti määrittäviä. Teemahaastattelu vaatii keskittymistä haastateltavalta ja haastattelijalta, jotta vastaukset eivät ala hajaantumaan valitun teeman ympäriltä. Haastattelun edetessä voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Haastattelujen vastaajakato on usein pieni verrattuna kvantitatiivisiin tutkimuksiin, mikä helpottaa tutkimusaineiston saamista kokoon. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangé 2003, 71; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87; Vilkka 2015, 124)

Teemahaastattelua voi käyttää myös tutkimuksessa, jossa käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Tätä menetelmää voidaan käyttää kvantitatiivisessa tutkimuksessa silloin, kun tutkittavasta asiasta on vain vähän tietoa. Teemahaastatteluun voidaan myös yhdistää erilaisia tehtäviä, kuten esimerkiksi lomakkeen täyttöö kuvamaan tutkimusongelmaa. Tässä tutkimusmenetelmässä kysymysten ymmärrettävyys voidaan varmistaa tekemällä koehaastattelu. (Vilkka 2015, 124.)

6 Tutkimuksen toteutus

Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on yhteensä kaksitoista palomestaria ja heillä kaikilla neljä paloiesimiestä. Tutkimuksen otokseksi valikoitui yhteensä yhdeksän henkilöä, joista kolme oli palomestareita ja kuusi paloiesimiehiä. Palomestarit valittiin toimeksiantajan toimesta niin, että tuloksia saataisiin eri alueilta. Jokaisen palomestarin alta valittiin sattuman varaisesti kaksi paloiesimiestä, jotta saataisiin vertailuun palomestareiden suoria alaisia. Jokainen haastatteluun valikoitunut suostui haastatteluun ja he kaikki olivat miehiä.

Tutkimuksen teemahaastattelut suoritettiin 18.7.-28.10.2019 välisenä aikana. Haastattelut sovittiin sähköpostitse yhteisen ajan mahdollistamiseksi. Haastattelut sovittiin niin, että

haastattelija pyysi haastateltavaa kertomaan hänelle sopivia ajankohtia. Tutkimuksella pyrittiin löytämään vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin, sekä selvittämään alhaalta ylös liikkuvan palautteen nykytilaa. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, miten tätä palautetta kuunnellaan ja miten sitä hyödynnetään, sekä kehittää palauteprosessia alhaalta ylöspäin. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka tärkeänä palautteenannon ja vastaanoton rooli nähdään työyhteisössä.

Ennen tutkimuksen aloitusta opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon alhaalta ylöspäin tulevaa palautetta kuunnellaan ja miten sitä hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä. Silloin tavoitteena oli siis kehittää työyhteisötaitoja, sekä esimiestyötä alaisten palautteen annon kautta. Tavoitteena oli myös antaa mahdollisia kehitysehdotuksia esimiespalautteen antamiseen, jotta voidaan kehittää esimiestoimintaa ja hyödyntää tätä kaikissa esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa. Ennen haastatteluiden aloittamista tutkimusongelma oli miten alaisen palautteen antaminen vaikuttaa esimiestyöhön. Tutkimuksen ja haastatteluiden edetessä kuitenkin huomattiin, että paloesimiehet eivät antaneet palautetta liittyen palomestareiden esimiestyöhön. Palomestareiden antama palaute on pitkälti operatiivista palautetta, joka koskee paloasemalla työskentelyä ja hallinnollisia asioita. Tämän takia opinnäytetyössä ei keskitytty enää pelkän esimiestyön kehittämiseen palautteen pohjalta, vaan koko palauteprosessin kehittämiseen alhaalta ylöspäin.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli se, että miten alhaalta ylöspäin tuleva palauteprosessi toimii. Alaongelmia taas olivat, että kokevatko paloesimiehet saavansa antaa tarpeeksi palautetta palomestareille, kokevatko palomestarit saavansa tarpeeksi palautetta paloesimiehiltä ja miten palautetta kuunnellaan ja hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska opinnäytetyön tavoitteisiin kuului myös palauteprosessin, sekä palautteen hyödyntämisen kehittäminen. Laadullisessa tutkimuksessa vastaukset ovat avoimia kysymyksiä, joihin vastataan vapaamuotoisesti. Avointen kysymysten avulla päästään syvemmälle ja saadaan laajempia vastauksia, jolloin saadaan hyvä pohja palauteprosessin kehittämiseksi. Tarkoituksena saada tietää jokaisen vastaajan ajatuksia ja mieli-piteitä palautteen nykytilasta, joten laadullinen sisältö oli tässä tutkimuksessa toimivampi kuin määrällinen. Haastatteluiden edetessä nousi myös esille ajatuksia, joita ei välttämättä määrällisessä tutkimuksessa olisi tullut puheeksi.

Opinnäytetyön tavoitteisiin kuului myös palauteprosessin, sekä palautteen hyödyntämisen kehittäminen. Tämän takia aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut, koska ne luovat syvemmän pohjan kehittämisideoille. Haastattelija pyrki luomaan haastattelutilanteista avoimia, vaikka teemat ja kysymykset oli luotu etukäteen. Haastatteluiden edetessä haastattelija tarkensi ja syvensi kysymyksiä haastateltavan

vastauksien perusteella. Jokainen haastattelu nauhoitettiin alusta loppuun, sekä litteroitiin jälkeinpäin. Litteroinneista tutkimusaineistoa tuli 26 sivua. Haastatteluissa käytettiin puhelimen ääninauhuria ja haastatteli ja kirjoitti ylös tärkeimpiä muistiinpanoja. Litterointi tehtiin ääninauhoitteita kuuntelemalla ja haastatteli kirjoitti ne sanasta sanaan ylös. Tutkimuksen kannalta merkityksettömät täytesanat jätettiin litteroimatta.

Haastattelukysymykset oli suunniteltu etukäteen, jotta haastattelutilanne pysyisi oikeiden teemojen ympärillä ja saataisiin tarvittavaa aineistoa. Palomestareille ja paloesimiehille oli suunniteltu samanlaiset kysymykset, mutta kuitenkin kahdesta eri näkökulmasta. Palomestareiden kysymykset luotiin palautteen saamisen näkökulmasta ja paloesimiesten kysymykset taas palautteenannon näkökulmasta. Haastateltaville oli ennen haastattelua ilmoitettu aihe, arvioitu kesto aika, sekä vastauksien pysyminen anonyyminä. Haastateltavat saivat kuitenkin tietää kysymykset vasta itse haastattelutilanteessa, vaikka aihe oli heille etukäteen selvillä. Haastatteli pyrki luomaan haastattelutilanteeseen avoimen ilmapiirin, jotta haastateltavat vastaisivat kysymyksiin mahdollisimman todenmukaisesti. Avoin ilmapiiri mahdollistettiin sillä, että haastatteli kertoi itsestään ja kyseli haastateltavasta ennen haastattelun alkamista. Ilmapiirin avoimuuteen vaikutti myös vastauksien pysyminen anonyyminä ja aiheesta keskustelu dialogisesti kysymyksen johdattamana. Haastattelijan onneksi haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti, sekä he kaikki osoittivat kiinnostusta aiheesta kohtaan. Rehellisyys ja avoimuus varmistui, koska haastateltavien mielestä aihe on tärkeä ja he halusivat vaikuttaa vastauksillaan.

Haastattelut alkoivat kaikki sillä, että haastatteli esitteli ensin itsensä, sekä opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Tämän jälkeen haastatteli kertoi syyt siihen, miksi juuri kyseinen haastateltava valikoitui tutkimukseen. Hän kertoi myös, että haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, sekä haastateltava pysyy anonyyminä, vaikka itse opinnäytetyö tulee olemaan julkinen. Haastateltavalle kerrottiin myös tutkimuksen keskittyvän palomestarin ja paloesimiehen välille. Paloesimiehiä pyydettiin vastaamaan kysymyksiin alaisen näkökulmasta ja palomestareita taas esimiehen näkökulmasta.

Kaikki haastattelut suoritettiin kasvokkain teemahaastatteluilla. Haastatteluun osallistui kolme palomestaria ja jokaiselta heiltä kaksi paloesimiestä eli yhteensä yhdeksän haastateltavaa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin alusta loppuun, jotta vastauksiin pystyttäisiin perehtymään kunnolla vielä jälkeinpäin. Haastatteluiden jälkeen vastaukset jaettiin teemoittain kysymysten perusteella.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Alhaalta ylöspäin tulevan palautteen nykytila

Ensimmäisenä palomestareita pyydettiin kertomaan omista kokemuksistaan palautteen saamisesta ja paloesimiehiä taas pyydettiin kertomaan kokemuksistaan palautteen annosta. Kaikki kolme palomestaria kokivat saavansa liian vähän palautetta. Palautetta olisi hyvä saada ja antaa, koska omaa toimintaa ei pysty korjaamaan, jos ei itse näe, että on tehnyt väärin. Tässä tilanteessa palaute on välttämätöntä. Kannustavaa palautetta ei tule lähes ollenkaan, koska alhaalta ylöspäin tuleva palaute on useimmin rakentavaa. Yksi palomestareista kertoi, että on huomannut henkilökemioiden suhteen sen, että sitä palautetta ei anneta ja sitten toinen osapuoli elää siinä mielikuvassa, että kaikki on hyvin. Sitten sen palautteen kuitenkin kuulee jostain muualta, kun sitä ei ole sanottu suoraan. Toinen palomestari taas sanoi, että palautetta tulee enemmän työajan ulkopuolella, kuten yhteisissä saunailloissa. Haastatteluista voidaan päätellä, että työaikana palautetta tulee pitkälti kehityskeskusteluissa, joita pidetään jokaisen kanssa kerran vuodessa.

Paloesimiesten ajatukset palautteenannon määrästä taas vaihtelivat hieman enemmän. Suurin osa oli sitä mieltä, että antavat palautetta tarpeeksi, mutta osa sanoi antavansa sitä liian harvoin. Enemmistö paloesimiehistä kuitenkin sanoi, että heidän omalle esimiehelleen on helppo antaa palautetta ja sanoa asioita suoraan. Moni koki, että palautetta tulee annettua ihan siinä keskustelun lomassa, kun näkee omaa esimiestään. He, jotka kokivat antavansa palautetta liian vähän, sanoivat antavansa sitä oikeastaan vain kehityskeskusteluissa.

7.2 Palautekanavat ja palautteen luonne

Sitten haastateltavilta kysyttiin, millaisia kanavia pitkin he saavat tai antavat palautetta. Haastatteluiden perusteella kasvokkain annettu palaute on yleisin kanava palautteenannolle. Suurimmassa osassa haastatteluista nousi esiin kehityskeskustelut ja siellä tullut palaute. Kehityskeskustelut on suunnattu lähinnä työntekijän henkilökohtaiseen kehitykseen ja tavoitteisiin, mutta lopussa on varattu mahdollisuus palautteenannolle kumpaakin suuntaan. Kehityskeskusteluihin on annettu valmiiksi suuntaa antavia aiheita ja kysymyksiä, mutta ne ovat kuitenkin todella vapaamuotoisia. Moni haastateltava mainitsi kehityskeskusteluiden olevan lähes ainoa kanava alhaalta ylöspäin liikkuvalla palautteella. Lisäksi palautekanaviksi monissa vastauksissa nousi myös sähköposti. Kaikilla paloesimiehillä ei kuitenkaan ole samaa mahdollisuutta antaa palautetta omalle palomestarilleen kasvokkain, koska riippuen paloasemasta, kaikkien paloesimiesten vuorot eivät osu niin, että he näkevät palomestariaan. Osalla taas on mahdollisuus välittömälle vuorovaikutukselle lähes jokaisessa vuorossa. Moni haastateltava oli sitä mieltä, että paras kanava palautteelle on kasvokkain annettu palaute.

Asioista olisi hyvä keskustella ensin kasvotusten ja sitten sopia tärkeiden palautteeseen liittyvien tietojen lähettämistä jälkeenpäin sähköpostilla.

Yhdeksi tärkeimmistä tutkimustuloksista muodostui palautteen luonne. Haastateltavilta kysyttiin, minkä luonteista palautetta heille annetaan tai he antavat. Lähes kaikki vastaajat kertoivat alhaalta ylös liikkuvan palautteen olevan paloasemalla pitkälti operatiivista palautetta, joka koskee paloasemalla työskentelyä ja hallinnollisia asioita. Tämän kaltaista palautetta on esimerkiksi kalustoon, keikoilla työskentelyyn tai henkilöstöhallinnollisiin liittyvät asiat. Palaute saattaa myös olla paloasemamiehen antamaa palautetta omasta alaisestaan tai toisinpäin. Tutkimuksesta kävi ilmi, että palaute harvemmin liittyy henkilökohtaisesti itse palomestariin tai hänen esimiestyöhönsä.

Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka paljon palautteesta on kannustavaa ja kuinka paljon rakentavaa. Monesta vastauksesta nousi esille se, että palautetta annetaan vasta kun on pakko ja silloin se on rakentavaa. Haastattelussa myös todettiin, että harvemmin suomalaiseen kulttuuriin kuuluu kehuminen, joten positiivista ja kannustavaa palautetta annetaan todella harvoin. Suomalaisuuden lisäksi esille nousi myös miespainotteinen organisaatio, jonka takia osan mielestä palautetta tulee vähemmän. Kannustavan ja rakentavan palautteen saaminen työyhteisössä on kuitenkin todella tärkeää.

7.3 Palautteen rooli, luottamus ja avoin vuorovaikutus

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin palautteenannon ja vastaanottamisen roolista työyhteisössä. Kaikki totesivat palautteen olevan todella tärkeässä asemassa, koska toimintaa ei pysty muuttamaan, jos palautetta ei saa. Osa haastateltavista totesi, että palautteenantoon olisi hyvä kannustaa esimiehen toimesta, koska se hyödyttää palautteen antajaa ja vastaanottajaa. Palautteen avulla voidaan kehittää koko työyhteisöä, koska sillä pystytään tuomaan mahdollisia ongelmia esiin, sekä ratkaista ne. Palaute pitäisi kokea hyvänä asiana, koska sillä voi tuoda omat mielipiteensä esille, sekä vaikuttaa asioihin.

Haastateltavia pyydettiin myös kertomaan luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen merkityksestä tässä esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että luottamus ja avoin vuorovaikutus ovat todella tärkeitä asioita esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Luottamus on avain avoimeen keskusteluun ja silloin kun luottamusta löytyy, pystyy kipeistäkin asioista puhumaan helpommin. Tärkeää on vuoropuhelu ja toistensa auttaminen puolin ja toisin. Moni vastaajista koki, että heillä on luottamusta puolin ja toisin, mutta osasta palomestareiden ja paloasemamiesten vastauksista nousi esille vuorovaikutuksen avoimuuden puutteellisuus. Se on heidän mielestään monissa tilanteissa tekninen ongelma, koska kaikilla neljällä paloasemamiehellä ei osu työvuorot niin, että he olisivat yhtä paljon tekemisissä palomestarinsa kanssa. Tässä tilanteessa joidenkin paloasemamiesten kohdalla jatkuva ja välitön vuorovaikutus jää puuttumaan.

Haastateltavilta kysyttiin myös, että kuinka paljon he uskovat luottamuksella ja avoimella vuorovaikutuksella olevan vaikutusta palautteen määrään. Jos esimiehen ja alaisen väliltä ei löydy luottamusta tai avointa vuorovaikutusta, palautettakaan ei tule alhaalta ylöspäin. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että nämä kaksi asiaa ehdottomasti vaikuttavat palautteen määrään. Kun luottamusta löytyy, esimies pystyy aistimaan, että alaisella voisi olla jotain palautetta annettavana ja toisinpäin. Osa haastateltavista koki, että hyvä luottamus ja avoin vuorovaikutus voi olla myös huonokin asia palautteen annossa. Jos luottamus on vahvaa, negatiivista palautetta ei ole välttämättä niin helppo antaa, koska hyvää luottamussuhdetta ei haluta rikkoa antamalla negatiivista palautetta.

7.4 Palautteen hyödyntäminen

Neljännessä teemassa haastateltavia pyydettiin kertomaan esimiespalautteen hyödyntämisestä ja siitä, kuinka paljon sitä hyödynnetään. Haastatteluista tuli hyvin ilmi se, että palomestareille tuleva palaute on todella vähäistä. alhaalta ylöspäin tuleva palaute harvemmin liittyy itse esimiestyöhön vaan esimerkiksi paloasemaan tai henkilöstöhallinnollisiin asioihin. Näissä tilanteissa palautteen hyödyntäminen on erilaista. Jos palo-esimiehen palaute ei liity itse palomestariin vaan ylemmälle tasolle, niin palomestari laittaa palautteen eteenpäin seuraavalle tasolle eli palopäällikölle. Tällöin palaute saattaa jäädä helposti jollekin tasolle, koska organisaatorakenne on niin suuri. Suuri osa haastateltavista mainitsi, että suurin osa alhaalta ylöspäin tulevasta palautteesta on sellaista, johon palomestari ei pysty vaikuttamaan. Palautteen hyödyntämiseen ei ole mitään tiettyä tapaa, vaan se harjaantuu ajan kanssa. Jos palaute kuitenkin liittyy työyhteisöön tai esimieheen, niin se käsitellään siinä hetkessä tai mahdollisimman nopeasti.

Sitten haastateltavilta kysyttiin, että muuttaisivatko he jotakin palautteen hyödyntämisen suhteen. Vastauksen perusteella nousi ylös se, että palautteen hyödyntäminen tulisi näkyä itse palautteen antajalle jotenkin. Tällöin palautteen antajalle tulee se olo, että palautetta on oikeasti kuunneltu. Palautteen hyödyntämisen suhteen moni vastaajista mainitsi myös mielipiteitä herättäneen välittömän vuorovaikutuksen, jota palomestarilla ei ole kaikkien palo-esimiesten kanssa. Niiden esimiesten kanssa, jotka eivät näe mestariaan usein, saattaa palaute jäädä vain sähköpostitasolle. Sähköpostitse tullut palaute jää helposti käsittelemättä palautteen antajan kanssa. Sitten kun palautteen antaja ja vastaanottaja näkevät, asia on jo mahdollisesti unohdettu.

Yksi vastaajista sanoi, että kehityskeskusteluissa on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Jokainen palomestari vetää kehityskeskustelun omalla tavallaan ja riippuu ihmisestä, että tehdäänkö siellä saadulle palautteelle mitään ja meneekö ne eteenpäin. Hänen mielestään palautteen hyödyntämistä voitaisiin kehittää niin, että kehityskeskusteluissa ja muuallakin tuleva palaute kirjattaisiin ylös. Sen jälkeen palautteet

pystyisi helpommin käsittelemään ja suuntaamaan oikeaan paikkaan. Palautteen antajaa olisi hyvä myös päivittää siitä, miten palauteprosessi etenee.

Useampi haastateltava mainitsi, että itse paloasemaan ja hallinnollisiin asioihin liittyvää palauteprosessia pitäisi kehittää. Haastateltavat kertoivat PERA- järjestelmästä ja mainitsivat, että sen kaltainen järjestelmä voisi toimia palautteen annossa, joka ei liity itse esimiehen työskentelyyn. PERA on turvallisuusjohtamisen tietojärjestelmä, joka on tarkoitettu valtakunnallisten pelastuslaitosten käyttöön. Sen tarkoituksena on parantaa riskienhallintaa ja sen tavoitteena on parantaa pelastuslaitosten palvelukykyä riskinhallinnan, -arvioinnin, sekä -käsittelyn avulla. (PERA pelastustoimen ja ensihoidon riskinarvio 2020.) Jos jollekin paloaseman henkilöstöstä käy esimerkiksi läheltä piti tapahtuma tai työtapaturma, niin se menee eteenpäin PERA-järjestelmään. Järjestelmästä katsotaan, kenen vastuualueelle se kuuluu ja sen jälkeen siihen vastataan. Haastateltavat ehdottivat, että palautejärjestelmään voisi kirjata palautteen ja tämän jälkeen joku ryhmä henkilöitä käsittelee kyseisen palautteen. Palaute kirjattaisiin anonymina ja jos järjestelmästä löytyisi useampi valitus yhdestä aiheesta, niihin pystyisi kiinnittämään vielä enemmän huomiota. Järjestelmästä myös näkisi sen, että miten tätä palautetta on hyödynnetty.

7.5 Palauteprosessin kehittäminen

Haastateltavilta kysyttiin, että miten he itse kehittäisivät palauteprosessia alhaalta ylöspäin. Palomestarit mainitsivat saavansa enemmän palautetta niiltä, jotka ovat heidän kanssaan samassa vuorokierrossa. Palomestarien päivystysvuorot osuvat tiettyjen vuorojen kanssa samaan aikaan, jolloin aina samat paloesimiehet näkevät mestariaan. Palomestarit tekevät myös toimistopäiviä, jolloin hän näkee niitä paloesimiehiä, joiden kanssa ei ole päivystysvuoroissa. Toimistopäivinä vuorovaikutusta ei kuitenkaan ole yhtä paljon kuin päivystysvuoroissa. Toisin sanoen palautetta tulee enemmän niiltä paloesimiehiltä, joiden kanssa palomestari on enemmän välittömässä vuorovaikutuksessa työaikana. Palautetta tuli taas todella vähän tai ei lähes ollenkaan niiltä paloesimiehiltä, joita palomestari näkee hyvin harvoin. Kehitysehdotuksista yleisimmäksi nousi se, että paloasemilla mahdollistettaisiin palomestarin vuorovaikutus kaikkien paloesimiesten kanssa esimerkiksi viikoittain. Suuri osa haastateltavista mainitsi kehitysehdotukseksi sen, että paloasemoilla olisi käytössä jatkuva työvuorojen kierto. Tämä toimisi sillä tavalla, että paikkaa, asemaa ja vuoroa vaihdettaisiin.

Jos huonoa esimiestyötä esiintyy paloesimiesten kohdalla, olisi ensiarvoisen tärkeää, että miehistöllä eli palomiehillä olisi mahdollisuus antaa palautetta omasta paloesimiehestään. Omalle esimiehelleen voi olla vaikeaa antaa hänen esimiestyöhönsä liittyvää rakentavaa palautetta, joten näiden keskusteluiden avulla palaute on mahdollisesti rehellisempää ja avoimempaa. Tässä ryhmäkeskustelussa saadaan selville, että ovatko muutkin paloesimiehistä samaa mieltä vai onko kyse vain kahden ihmisen henkilökemioista. Tätä voisi soveltaa

ylöspäin myös eli paloiesimiehet voisivat antaa palopäällikölle palautetta omasta palomestaristaan. Silloin pystyttäisiin puuttumaan siihen huonoon esimiestyöhön näillä tasoilla. Osa palomestareista on ottanut tämän keskustelumuodon käyttöönsä, mutta sen voisi laajentaa koko Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselle.

Haastatteluiden perusteella kehitysehdotukseksi nousi myös palautekeskustelut. Ehdotuksena tuli se, että ne voitaisiin pitää mahdollisesti ryhmässä ja ne pyhitettäisiin pelkästään palautteenannolle molempiin suuntiin. Ryhmätilanne voisi mahdollistaa sen, että muutkin yhtyisivät palautteeseen, jolloin sitä olisi paljon helpompi antaa. Jos kehityskeskustelut pidettäisiin esimerkiksi keväällä, voitaisiin palautekeskustelut pitää vaikka syksyllä. Tällä tavalla palautteelle järjestettäisiin pelastuslaitoksen puolesta tilaa ainakin kaksi kertaa vuodessa.

Yksi kehitysehdotuksista liittyi vahvasti kunta10-tutkimukseen. Se aiheutti paljon negatiivisia mielipiteitä, mutta moni korosti sen kuitenkin olevan pakollinen täyttää. Sen mainittiin olevan todella hankala soveltaa pelastustoimelle, koska kysymykset eivät ole suoraan tehty kyseiselle alalle. Kehitysehdotuksena useammalta haastateltavalta tuli se, että Kunta10-tutkimusta olisi hyvä muuttaa. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista, koska tutkimus on tehty kaikille kunta-alalla työskentelevälle henkilöstölle.

7.6 Mikä toimii ja mitä ajatuksia heräsi?

Haastateltavilta kysyttiin, että onko heillä vielä jotain, mitä haluaisivat mainita. Moni totesi, että tutkittava aihe on ajankohtainen ja sitä ei ole aiemmin tutkittu näin laajasti. Tässä vaiheessa osa haastateltavista totesi, että sitä palautetta pitäisi antaa ehdottomasti enemmän ja haastattelun perusteella huomasi, kuinka tärkeää se oikeasti on. Monet antavat palautetta vasta sitten, kun on aivan pakko. Myös palautteen luonteesta tehtiin se huomio, että se ei yleensä liity esimiestyöhön vaan ylemmille tasoille tai paloasemaan.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, että mikä toimii hyvin palautteeseen liittyen. Tähän moni vastasi avoimuuden ja luottamuksen, jotka löytyvät jo valmiiksi. Varsinkin paljon samaan aikaan palomestarin kanssa työpaikalla olevat paloiesimiehet korostivat avoimuutta, koska näkevät esimiestään paljon. Palautetta alkaa varmasti tulla enemmän, kun palauteprosessia vaan hiotaan hieman.

7.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa haastateltiin esimiehiä eli palomestareita, sekä heidän alaisiaan eli paloiesimiehiä. Luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että molempia osapuolia haastateltiin. Näin saatiin sekä esimiesten että heidän alaistensa näkökulmia tilanteesta. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen vaikuttaa tietenkin haastateltavien rehellisyys kysymyksiin

vastatessa. Haastattelija kertoi haastateltaville, miksi tutkimus tehdään ja miksi juuri hän tuli valituksi siihen. Heille myös kerrottiin, että vastaukset pysyvät täysin anonyyminä. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että haastateltavien voidaan tulkita olleen rehellisiä.

Luotettavuutta tuki haastattelijan luoma turvallinen ja avoin ympäristö. Avoimen ympäristön haastattelija pyrki luomaan sillä, että kertoi itsestään ja kyseli haastateltavasta.

Haastattelija pyrki olemaan mahdollisimman vastaanottavainen ja rauhallinen.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelijan toimesta. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelut litteroitiin mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Vastaajissa oli myös suoria esimies-alaisuhteita, joten palautteenantoa tässä suhteessa sai vertailtua paremmin. Luotettavuuden varmistamiseksi haastatteluista tehtiin ensin koehaastattelut kysymysten ymmärtämisen varmistamiseksi. Tämän jälkeen muutamaa kysymystä muokattiin ymmärrettävämmäksi.

7.8 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia miettiessä on tärkeää ottaa huomioon se, mitä muutosten tekeminen vaatii. Koko järjestelmän muuttaminen voi olla iso projekti, mutta pienilläkin muutoksilla voidaan saada suuri muutos aikaan. Palautteen saaminen alhaalta ylöspäin liittyen esimiestyöhön tai organisaation asioihin, on todella tärkeää. Palautetta antamalla saa oman äänensä kuuluviin ja sen avulla on mahdollista saada myös muutoksia aikaan.

Kehitysehdotuksissa on hyvä myös kuunnella omaa henkilöstöä, koska he tietävät parhaiten, miten asiat toimivat henkilöstön tasolla. Kun haastateltavilta kysyttiin kehitysehdotuksista, nousi sieltä neljä suurinta kehittämiskohdetta esiin.

Kehityskohteiksi muodostuivat:

- välitön vuorovaikutus kaikkien alaisten kanssa tasaisesti.
- palomiesten ja palomestarin välinen ryhmäkeskustelu.
- vuosittaiset palautekeskustelut.
- pelastuslaitoksen sisäiset palautekyselyt.

Suurimmaksi ongelmaksi palautteen liikkumisessa alhaalta ylöspäin mainittiin se, että palautetta tulee enemmän niiltä palo-esimiehiltä, jotka ovat samassa vuorokierrossa palomestarin kanssa. Palautetta jaetaan siis enemmän välittömässä vuorovaikutuksessa olevien henkilöiden kesken. Tutkimuksessa tuli ilmi, että palautetta tuli todella vähän tai ei lähes ollenkaan niiltä palo-esimiehiltä, joita palomestari näkee harvemmin. Palautteen saamisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että sitä tulisi myös niiltä palo-esimiehiltä, jotka ovat harvemmin palomestarin kanssa vuorovaikutuksessa. Suuri osa haastateltavista mainitsi kehitysehdotukseksi sen, että palo-asemilla olisi käytössä jatkuva työvuorojen kierto. Tämä toimisi sillä tavalla, että paikkaa, asemaa ja vuoroa vaihdettaisiin.

Jatkuva vuorojen kierto mahdollistaisi palomestarille välittömän vuorovaikutuksen omien paloiesimiestensä kanssa. Tämä voi kuitenkin täysin toteutettuna olla hankalaa paloaseman muun toiminnan kannalta, koska vuorokierto ei olisi enää tasaista. Tämä vaikuttaisi myös palomiesten vuorokiertoon, jolloin koko prosessi vaatisi paljon suunnittelua. Palautteen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että palomestari olisi tekemissä myös niiden paloiesimiesten kanssa, joita hän näkee harvemmin. Osa harvemmin palomestariaan näkevistä paloiesimiehistä mainitsi, että joutuvat käymään keskustelua esimiehensä kanssa sähköpostitse, koska näkevät tätä niin harvoin.

Välittömän vuorovaikutuksen puutosta näiden esimiesten kanssa voisi myös esimerkiksi soveltaa niin, että palomestari olisi myös heidän kanssaan välillä päivystysvuorossa. Paloasemilla on myös keskusteltu siitä, että palomestari olisi paikalla maanantaista perjantaihin kahdeksasta neljään. Näiden kehitysehdotusten myötä palomestari viettäisi töissä aikaa tasaisesti kaikkien paloiesimiestensä kanssa. Vaikka jatkuva vuorojen kierto ei olisi mahdollista, voisi myös paloiesimiesten vuoroja välillä kierrättää. Tärkeintä kuitenkin olisi, että välitön vuorovaikutus palomestariin toteutuisi kaikkien paloiesimiesten kanssa.

Osa palomestareista on ottanut käyttöönsä keskustelut heidän ja palomiesten välillä. Tämä antaa loistavan tilaisuuden palomiehille antaa palautetta omasta paloiesimiehestään, koska hän ei ole keskustelussa paikalla. Jos oma esimies toimii väärin ja ei osaa ottaa palautetta vastaan, hänelle palautteen antaminen voi olla vaikeaa. Tässä tilanteessa palautteen voisi antaa esimiehen esimiehelle, jolloin pystyttäisiin puuttumaan huonoon esimiestyöhön. Tätä voisi soveltaa ylöspäin eli paloiesimiehet voisivat antaa palopäällikölle palautetta omasta palomestaristaan. Tässäkin tilanteessa ryhmäkeskustelu voisi mahdollisesti helpottaa sitä, että muutkin olisivat huomanneet samoja asioita omasta esimiehestään. Näin saataisiin selville tämän esimiehen heikkoudet ja niistä keskusteltaisiin jälkeenpäin. Tämä on todella hyvä mahdollisuus kehittää esimiestyötä organisaation eri tasoilla.

Yksi kehitysehdotus haastatteluiden perusteella oli palautekeskustelut. Ajatuksena olisi se, että ne pyhitettäisiin pelkästään palautteenannolle molempiin suuntiin ja pidettäisiin ryhmässä. Palomestari pitäisi keskustelun kaikkien paloiesimiestensä kanssa ryhmässä. Palautekeskustelut voisi soveltaa koko Länsi-Uudenmaan pelastuslaitokselle niin, että paloiesimiehet kävisivät sen palomiestensä kanssa ja palopäälliköt taas palomestareidensa kanssa. Palautekeskustelut pidettäisiin erillään kehityskeskusteluista. Kehityskeskustelut pidettäisiin esimerkiksi keväällä ja palautekeskustelut syksyllä. Ryhmäpalautekeskustelu mahdollistaisi sen, että ajatuksia pystyttäisiin jakaa yhdessä keskustellen. Näin myös harvemmin palomestariaan näkevät paloiesimiehet saisivat antaa ja vastaanottaa palautetta.

Kunta10-tutkimus aiheutti haastateltavien keskuudessa paljon ajatuksia. Haastateltavat kertoivat, että tutkimuksen merkitystä korostetaan ja siihen on todella tärkeää vastata.

Kuitenkin lähes kaikki sanoivat sen olevan todella hankala täyttää pelastustoimen näkökulmasta, koska kysymykset eivät ole tehty suoraan pelastusalalle. Yhtenä kehitysehdotuksena mainittiin kunta10-tutkimuksen muuttamista pelastusalalle sopivaksi. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, koska tutkimus on tehty maan laajuisesti kaikille kunta-alalla työskentelevälle henkilöstölle. Vaikka kunta10-tutkimusta ei pysty muokkaamaan aloittain, voisi Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella pitää tämän tutkimuksen lisäksi myös pelastuslaitoksen sisäisiä palautekyselyitä. Ne olisi spesifioitu kyseiselle alalle ja niihin voisi vastata anonyyminä. Tämä voisi olla esimerkiksi ennen kehityskeskustelua palautettava kysely, joka käytäisiin läpi kehityskeskustelun yhteydessä. Se voisi sisältää kysymyksiä eri aihealueista ja siitä onko vastaaja niihin tyytyväinen vai voisiko niitä kehittää jotenkin. Tämä tekisi palautteen annosta täsmällisemmän, sekä saisi aikaan keskustelua ja mielipiteitä.

8 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, kokevatko paloesimiehet antavansa tarpeeksi palautetta palomestareille eli esimiehilleen, sekä kokevatko palomestarit saavansa tarpeeksi palautetta alaisiltaan. Tarkoituksena on myös selvittää, kuinka tärkeänä palautteenannon ja vastaanoton rooli nähdään työyhteisössä. Tarkoituksena on myös selvittää, miten tätä palautetta kuunnellaan ja miten sitä hyödynnetään. Opinnäytetyön tavoitteena on siis kehittää työyhteisötaitoja, sekä antaa kehitysehdotuksia palautteen antamiseen ja palautteen hyödyntämiseen.

Tutkimusongelma ja sen alaongelmat muokkautuivat haastatteluita tehdessä. Haastatteluiden edetessä huomattiin, että paloesimiesten antama vähäinen palaute ei liittynytkään lähes ollenkaan palomestareiden tekemään esimiestyöhön. Ennen tutkimuksen aloitusta opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon alhaalta ylös-päin tulevaa palautetta kuunnellaan ja miten sitä hyödynnetään esimiestyön kehittämisessä. Silloin tavoitteena oli siis kehittää työyhteisötaitoja, sekä esimiestyötä alaisten palautteen annon kautta. Tavoitteena oli myös antaa mahdollisia kehitysehdotuksia esimiespalautteen antamiseen, jotta voidaan kehittää esimiestoimintaa ja hyödyntää tätä kaikissa esimiesten ja alaisten välisissä suhteissa. Ennen haastatteluiden aloittamista tutkimusongelma oli miten alaisen palautteen antaminen vaikuttaa esimiestyöhön. Palomestareiden antama palaute on pitkälti operatiivista palautetta, joka koskee paloasemalla työskentelyä ja hallinnollisia asioita. Tämän takia opinnäytetyössä ei keskitytty enää pelkän esimiestyön kehittämiseen palautteen pohjalta, vaan koko palauteprosessin kehittämiseen alhaalta ylöspäin.

Tutkimuksen avulla saatiin kartoitettua alhaalta ylöspäin tulevan palautteen nykytilaa ja sitä, miten palauteprosessi Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella toimii. Tutkimuksen avulla saatiin hyvin selville palauteprosessissa esille nousseet ongelmat ja niihin kehitysehdotuksia.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella alhaalta ylöspäin tuleva palaute koetaan todella vähäiseksi.

Tutkimuksen tärkein tutkimustulos oli palautteen luonne. Haastateltavilta kysyttiin, minkä luonteista palautetta heille annetaan tai he antavat. Tutkimuksessa tuli selville, että tämä vähäinen palaute on lähinnä operatiivista palautetta, joka liittyy paloasemalla toimimiseen tai hallinnollisiin asioihin. Tämän kaltaista palautetta on esimerkiksi kalustoon, keikoilla työskentelyyn tai henkilöstöhallinnollisiin liittyvät asiat. Palaute saattaa myös olla paloiesimiehen antamaa palautetta omasta alaisestaan tai toisinpäin. Itse palomestareiden esimiestyöhön liittyvää palautetta ei haastatteluiden mukaan tule lähes ollenkaan. Ennen tutkimuksen aloittamista opinnäytetyön alkuperäisenä tarkoituksena oli tutkia palautteen saamista ja hyödyntämistä esimiestyön tukena, sekä kehittää esimiestyötä ja työyhteisötaitoja tulosten pohjalta. Tutkimuksen myötä kuitenkin kävi ilmi, että itse esimiehen toimintaan liittyvää palautetta ei tule lähes ollenkaan paloiesimiehen ja palomestarin välisessä suhteessa. Kehitysehdotukset kattavat koko alhaalta ylöspäin liikkuvan palauteprosessin kehittämisen, esimiestyön kehittämisen sijaan. Tämä tutkimustulos oli opinnäytetyön kannalta tärkein, koska se muutti täysin tutkittavaa asiaa ja tutkimusongelmia.

Tutkimuksen tuloksista pystytään myös päättelemään, että avoin vuorovaikutus vaikuttaa huomattavasti palautteen määrään, koska palautetta tuli enemmän niiltä paloiesimiehiltä, jotka olivat useammin välittömässä vuorovaikutuksessa palomestarinsa kanssa. Palaute jätetään helpommin antamatta, kun esimiehen kanssa ollaan vähemmän tekemisissä. Esimiehen olisi hyvä pitää yllä vuorovaikutusta ja kannustaa palautteen antamiseen. Jos palaute on säännöllistä, sitä ei välttämättä tarvitsisi antaa erillisissä palautekeskusteluissa. Kun vuorovaikutus jää vähäisemmäksi näiden tiettyjen paloiesimiesten kanssa, jää päivittäinen pienikin palaute kokonaan pois. Tämän kaltaista voi olla hyvän työsuorituksen jälkeen annettava kehu tai muistutus pienestä unohduksesta. Palaute voi jäädä pois kokonaan tai jopa unohtua, koska vuorovaikutuksessa ollaan niin harvoin.

Moni haastateltava totesi tutkittavan aiheen olevan mielenkiintoinen. Monesti palautteenannosta ja saamisesta työyhteisön näkökulmasta puhuttaessa, mielletään heti sen käsittelevän palautetta esimieheltä alaiselle. Alaiselta esimiehellekin tuleva palaute on tärkeää ja vaikuttaa monella tavalla työyhteisöön ja sen kehittämiseen. Monessa työyhteisössä palaute saattaa jäädä todella vähäiseksi ja sitä pitäisi antaa huomattavasti enemmän, koska se on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Palautteella pystytään vaikuttamaan työyhteisön ja siellä olevien ihmisten toimintaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii kuitenkin taitoa ja kykyä mukautua erilaisten ihmisten mukaan eri tilanteisiin.

Haastatteluissa nousi esille suomalaisuus ja miesvaltainen organisaatio. Moni haastateltavista totesi, että toisen kehuminen voidaan nähdä helposti mielistelynä ja ehkä hieman luonnottomana. Varsinkin oman esimiehen kehuminen koettiin hankalana ja jopa kornina. Suomalaiset mielletään stereotyyppisesti hyvin vähäpuheiseksi ja nöyräksi kansaksi. Kehujen antaminen ja vastaanottaminen voi olla vaikeaa, jolloin kannustavaa palautetta ei työyhteisöissä tule välttämättä annettua. Kannustavan palautteen ja kehujen antaminen omalle esimiehelleen voi tuntua hankalalta, jos se ei ole osa työkulttuuria. Tämän takia voisi olla hyvä, jos esimiehet pitäisivät yllä kannustavaa ja kehuva työilmapiiriä.

Yksi palautteen annon haasteista monessa organisaatiossa on rutinoituminen ja palautteen antaminen jää ainoastaan kehityskeskusteluihin. Moni haastateltava mainitsi, että palautetta tulee alhaalta ylöspäin suurimmaksi osaksi vain kehityskeskusteluissa. Kun palaute on rajoittunut vain näihin kehityskeskusteluihin, kehitettävät kohteet, joista koko vuonna ei ole sanottu mitään, ilmaistaan vasta näissä tilanteissa. Se on helposti pakonomaista palautteenantoa ja kutistuu lomakerutiiniksi. Paloesimiehiltä palomestareille tulevan palautteen haasteena Länsi-Uudenmaan pelastuslaitoksella on myös oletaminen. Haastatteluissa muutama paloesimies mainitsi, että ei anna kannustavaa palautetta lähes ollenkaan, koska onnistumisen tapahtuessa palomestari tietää itse onnistuneensa. Vaikka kyseinen henkilö tietää itse onnistuneensa, olisi siitä hyvä hänelle mainita, koska se lisää onnistumisia jatkossakin. Tämä pätee helposti korjaavaankin palautteeseen, koska helposti oletetaan virheen tekijän ymmärtävän, että hän epäonnistui.

Monissa organisaatioissa palaute on suurimmaksi osaksi yksisuuntaista eli vain esimies antaa palautetta alaiselleen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiehet antoivat kuitenkin omille alaisilleen kiitettävästi palautetta. Usein tilanne onkin niin, että ylhäältä alaspäin tulevaa palautetta pidetään itsestään selvyytenä ja esimiehellä on rooliinsa kuuluva lupa antaa palautetta alaisilleen. Joharin ikkunan mukaan esimiehillä on oma sokea alueensa, jolloin hän ei tiedosta käyttäytymistään ja toimintaansa. Vaikka esimies itse ei tiedosta näitä, alaiset ne kuitenkin havaitsevat. Kun esimies saa palautetta alaisiltaan, hänen on mahdollisuus pienentää tätä sokeaa aluettaan ja käynnistää parhaassa tapauksessa itsereflektiota.

Lähteet

Painetut

Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Hansaprint Oy.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä taidot: Menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Aavameri, L. 2012. Brankkarit: Elämää pelastuslaitoksella. Helsinki: Johnny Kniga Publishing.

Ahonen, R. & Lohtaja-ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Mäntyneva M., Heinonen J. & Wrangle K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

Peeling, N. 2006. Loistopomo: Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita.

Ranne, J. 2006. Anna Palaa!: Käytännön palautetaitokirja. Helsinki: Ai-ai: Mielikirjat.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena: näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Tammi

Silvennoinen, M. & Tilli, A. 2017. Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Silverman, D. 2000. Doing qualitative research. London: SAGE publications.

Tuomi, T. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

Pelastuslaitos. 2019. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Viitattu 17.5.2019.

<https://www.lup.fi/fi-FI/Pelastuslaitos>

Ensihoito. 2018. Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos. Viitattu 3.5.2019.

<https://www.lup.fi/fi-FI/Ensihoito>

Palvelutasopäätös. 2014. Espoon kaupunki. Viitattu 17.5.2019.

https://www.espoo.fi/materiaalit/espoo_kaupunki/verkkolehti/palvelutasopaatos-14-18/

Työhyvinvointi. 2019. Työterveyslaitos. Viitattu 10.6.2019.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Esimies: Paranna vuorovaikutustaitojasi! 2017. Talentia. Viitattu 4.5.2019.

<https://www.talentia-lehti.fi/esimies-paranna-vuorovaikutustaitojasi/>

Miten antaa pomolle kriittistä palautetta polttamatta näppejään? 2019. Monsterklubi. Viitattu 11.3.2020.

<https://www.monsterklubi.fi/miten-antaa-pomolle-kriittista-palautetta/>

PERA pelastustoimen ja ensihoidon riskinarvio. 2020. Viitattu 12.1.2020.

https://www.peranet.fi/pera_info/

Kunta10 tutkimus. 2020. Työterveyslaitos. Viitattu 12.1.2020.

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/>

Espoossa koetaan työnimua. 2018. Espoon kaupunki. Viitattu 12.1.2020.

<https://www.espoo.fi/fi-FI/>

[FI/Tyo_ja_yrittaminen/Espoo_tyonantajana/Espoossa_koetaan_tyonimua\(150541\)](https://www.espoo.fi/fi-FI/Tyo_ja_yrittaminen/Espoo_tyonantajana/Espoossa_koetaan_tyonimua(150541))

Kuviot

Kuvio 1: Toimivan työyhteisön perusta	3
Kuvio 2: Joharin ikkuna	3

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset palomestareille	3
Liite 2: Haastattelukysymykset paloiesimiehille	3

Liite 1: Haastattelukysymykset palomestareille

1. Kerrotko omin sanoin kokemuksistasi esimiehenä palautteeseen saamiseen? (Esimerkki tilanteesta, omakohtainen kokemus,
 - Millaisia kanavia pitkin saat palautetta?
 - Keräätkö itse palautetta alaisiltasi vai tuleeeko palaute alaisten aloitteesta?
 - Kuinka usein saat palautetta alaisiltasi?
2. Minkä luonteista palautetta sinulle esimiehenä annetaan?
 - Koetko, että saat kannustavaa palautetta alaisiltasi?
 - Koetko, että saat rakentavaa palautetta alaisiltasi?
 - Kertoisitko miltä tuntuu ottaa palautetta vastaan?
3. Miten näet palautteen antamisen ja vastaanottamisen roolin työyhteisössä? (Onko tärkeää saada palautetta? Miksi?)
4. Kerrotko luottamuksen merkityksestä sinun ja alaistesi välillä? (Mitä sanoisit vuorovaikutuksen avoimuudesta?)
 - Kuinka paljon uskot näillä asioilla olevan vaikutusta yleisesti palautteen määrään?
5. Kerro esimiespalautteen hyödyntämisestä?
 - Miten paljon pystyt hyödyntämään palautetta omassa työssäsi?
 - Muuttaisitko jotain palautteen hyödyntämisen suhteen? (Onko konkreettisesti jotain toimintatapaa tai mallisia, jota tulisi käyttää?)
6. Kerro omin sanoin palautteen saamisen nykytilasta?
 - Miten itse kehittäisit palauteprosessia alhaalta ylöspäin? (Alhaalta ylös tuleva palaute?)
 - Mitkä keinot voisivat toimia siihen, että saisit enemmän palautetta?
7. Onko sinulla mielessäsi jotain, mistä haluaisit mainita?
 - Kerrotko jotain, joka palautteeseen liittyen toimii erittäin hyvin?

Liite 2: Haastattelukysymykset paloiesimiehille

1. Kerrotko omin sanoin kokemuksistasi palautteen antamiseen liittyen? (Esimerkki tilanteesta, omakohtainen kokemus,
 - Millaisia kanavia pitkin annat palautetta?
 - Kerääkö sinulta palautetta vai annatko palautetta omasta aloitteesta?
 - Kuinka usein annat palautetta esimiehellesi?
2. Minkä luonteista palautetta sinä annat esimiehellesi?
 - Kertoisitko miltä tuntuu antaa palautetta? (Onko palautteen antaminen mahdollistettu?)
 - Annatko kannustavaa palautetta esimiehellesi?
 - Annatko rakentavaa palautetta esimiehellesi?
3. Miten näet palautteen antamisen ja vastaanottamisen roolin työyhteisössä? (Onko tärkeää saada ja antaa palautetta? Miksi?)
4. Kerrotko luottamuksen merkityksestä sinun ja esimiehesi välillä? (Mitä sanoisit vuorovaikutuksen avoimuudesta?)
 - Kuinka paljon uskot näillä asioilla olevan vaikutusta yleisesti palautteen määrään?
5. Kerro palautteen hyödyntämisestä?
 - Miten paljon antamaasi palautetta on hyödynnetty?
 - Muuttaisitko jotain palautteen hyödyntämisen suhteen? (Onko konkreettisesti jotain toimintatapaa tai mallisia, jota tulisi käyttää?)
6. Kerro omin sanoin palautteen antamisen nykytilasta?
 - Miten itse kehittäisit palauteprosessia alhaalta ylöspäin? (Alhaalta ylös tuleva palaute?)
 - Mitkä keinot voisivat toimia siihen, että antaisit palautetta?
7. Onko sinulla mielessäsi jotain, mistä haluaisit mainita?
 - Kerrotko jotain, joka palautteeseen liittyen toimii erittäin hyvin?